



Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/15-2003
ISBN 0-660-62446-X



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

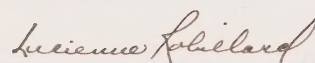
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Treasury Board of Canada Secretariat

Performance Report

**For the period ending
March 31, 2003**



Lucienne Robillard
President of the Treasury Board



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115485633>

Table of Contents

| | |
|--|-----------|
| Message from the President..... | i |
| Section I: Performance Context | 1 |
| A. Raison d'être..... | 1 |
| B. Linkage of the Strategic Planning and Results Framework to Approved Business Lines..... | 3 |
| C. Operating Environment | 4 |
| D. Performance Highlights..... | 6 |
| E. Expenditure Overview..... | 9 |
| F. Planned Spending | 10 |
| Section II: Departmental Performance by Strategic Outcome..... | 11 |
| A. Stewardship | 11 |
| B. Human Resources Management..... | 22 |
| C. Service Improvement | 34 |
| D. Secretariat Administration..... | 52 |
| Section III: Financial Performance | 55 |
| Appendix A: Organization of the Secretariat | 65 |
| Appendix B: Reporting on Government-wide Initiatives | 67 |
| Appendix C: Transfer Payments..... | 69 |
| Appendix D: Additional Resources | 70 |

Message from the President

I am pleased to present the Treasury Board of Canada Secretariat's Performance Report for the fiscal year ending March 31, 2003.

Promoting sound management of public funds in the federal government—focussing on citizens, values, results, and responsible spending—is a top priority of the Treasury Board of Canada Secretariat.

At the heart of this vision are a responsive government and a public service that earns the trust of Canadians every day. These goals are reflected in our core priorities and the various initiatives we led in fiscal year 2002–03.

One of these is the modernization of human resources management. Earlier this year, the *Public Service Modernization Act* was tabled in Parliament. This legislation is the centrepiece of a major push to overhaul the culture of the Public Service. It will help put in place the human resources management policies and practices we require to meet the needs of our citizens in the years ahead.

We are also strengthening the basics of modern management—performance information, risk management, stewardship of public resources, and values and ethics. This Modern Comptrollership Initiative is now being implemented in 89 departments and agencies across the federal government.

Our final area of focus is service improvement, the focal point of which is the Government On-Line Initiative. Through this initiative, we are implementing innovative Information Technology applications to improve the delivery of services to Canadians and bring government closer to the citizens it serves. We are well on our way. In its annual report, an international consulting firm ranked Canada first in the world among 23 countries for e-government leadership for the third year in a row.

Citizens rightfully want the best possible services from their government and effective stewardship of resources. They expect, as they should, the best possible value from their tax dollars and a greater degree of accountability from those who manage and work in the Public Service.

With these goals in mind, I am proud to submit this report of our achievements.



Lucienne Robillard
President of the Treasury Board



Section I: Performance Context

A. Raison d'être

The Treasury Board and its Secretariat promote excellence in management, focussing on innovation, service to citizens, values, responsible spending, and results to give Canadians the effective and accountable government programs and services they deserve.

Role of the Treasury Board and its Secretariat

The Treasury Board of Canada is the Cabinet committee responsible for the overall management of the federal government's resources.¹ It is chaired by the President of the Treasury Board and includes the Minister of Finance and other ministers appointed by the Governor in Council. The Treasury Board of Canada Secretariat is the department that supports the Treasury Board. It is headed by the Secretary of the Treasury Board and Comptroller General of Canada, who reports to the President of the Treasury Board.

In 1997, the Prime Minister designated the Treasury Board and its Secretariat as the government's Management Board. As such, it serves Canadians by:

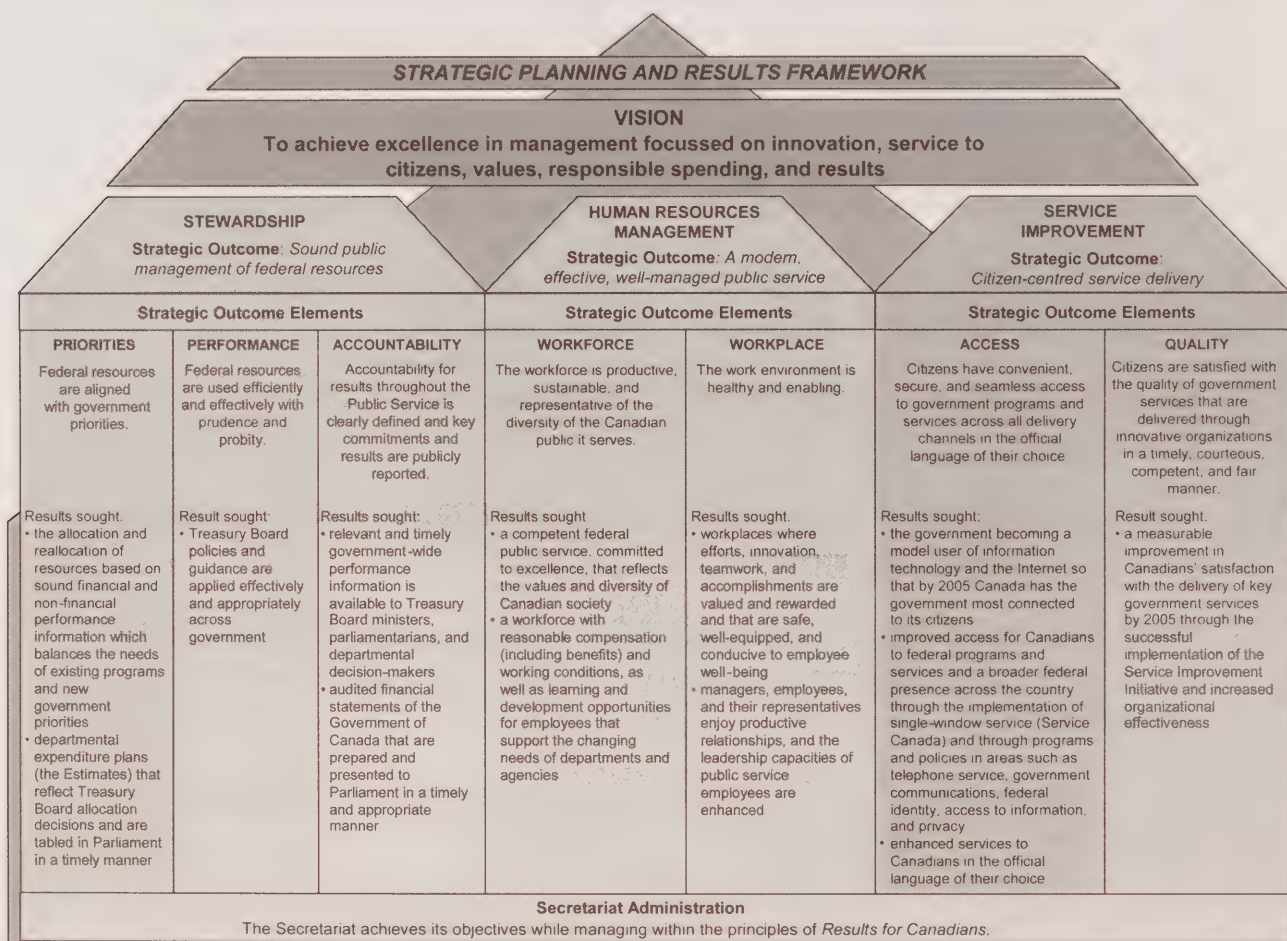
- acting as the government's "budget office" in managing resource allocation across government;
- establishing management practices and policies to promote prudent and accountable management of public resources;
- reporting to Parliament and Canadians on the expenditure of public funds and setting standards for departments and agencies to report on their programs, activities, and expenditures;
- helping departments and agencies to develop and deliver programs that best meet the changing needs of Canadians; and

¹ The Treasury Board's legal authorities include the *Financial Administration Act*, the *Federal Real Property Act*, the *Official Languages Act*, the *Privacy Act*, the *Access to Information Act*, the *Public Services Employment Act* and the *Public Service Staff Relations Act* (see Appendix D for a listing of legislation).

- acting as the employer of the Public Service and ensuring that Canadians are served by an effective, talented, and professional public service.

More information on the Treasury Board of Canada Secretariat can be found at the following Web site: www.tbs-sct.gc.ca. The document *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*,² released in 2000, is also important in understanding how, together, the Treasury Board and its Secretariat work with departments and agencies to improve management practices across government.

The following diagram represents the Secretariat's Strategic Planning and Results Framework that supports *Results for Canadians*. This is also the structure on which this report is based.



² Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a complete list of Web sites, see Appendix D.

B. Linkage of the Strategic Planning and Results Framework to Approved Business Lines

As indicated in the preceding diagram of the Strategic Planning and Results Framework, the Secretariat is organized around three strategic outcomes—Stewardship, Human Resources Management, and Service Improvement. This differs from the approved business line structure as presented in the Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS) as follows:

Approved Business Lines

- 1) Expenditure Management and Planning—government-wide resource allocation that is consistent with government priorities and the fiscal framework
- 2) Comptrollership—management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial information for planning and reporting, respond to risks responsibly, and provide appropriate systems of control
- 3) Service and Innovation—an innovative, citizen-centred public service that responds to Canadians' priorities for service improvement and is committed to the goal of delivering services that meet or exceed their expectations
- 4) Information Management and Information Technology—affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of information management and information technology
- 5) Human Resources Management—a public service that is results-driven, values-based, representative, and learning-oriented
- 6) Corporate Administration—the provision of effective corporate services that support all business lines in meeting their objectives

Generally, the business lines fall under the following strategic outcomes:

- **Stewardship:** (1) Expenditure Management and Planning and (2) Comptrollership
- **Service Improvement:** (3) Service and Innovation and (4) Information Management and Information Technology
- **Human Resources Management:** (5) Human Resources Management
- **Secretariat Administration:** (6) Corporate Administration

C. Operating Environment

The Secretariat operates in a constantly evolving public policy environment. The October 2002 Speech from the Throne and the 2003 budget significantly impacted the work of the Secretariat during the fiscal year.

Some elements of the Speech from the Throne set out the government's commitment to implement its priorities in the context of more constrained fiscal circumstances through reallocation as a way of doing business. This had a significant effect on the resource allocation and program approval function of the Treasury Board and on the work of the Secretariat during the year, as the 2003 budget confirmed the Treasury Board's responsibility for two key measures:

- (i) the implementation of full accrual accounting to improve the transparency and day-to-day management of resources; and
- (ii) a rigorous expenditure and management review process to be conducted over a five-year cycle, challenging departments and agencies to more clearly justify the relationship of their programs to government priorities, the effectiveness of their management practices, and delivery of services to Canadians.

These Expenditure and Management Reviews will position the Secretariat to provide an overall assessment of departments and agencies and identify key horizontal issues for the government. The challenge for the Secretariat will be to make this new focus its core business.

Over the year 2002–03, the Secretariat took other important steps toward becoming the kind of Management Board anticipated in Results for Canadians:

- In June 2002, the Prime Minister asked the President of the Treasury Board to propose measures for improving stewardship and strengthening the accountability of deputy ministers for the management of public resources. In response, the Secretariat worked intensively, in consultation with departments and central agencies, on three tracks:
 - (i) developing the new Management Accountability Framework to provide public service managers, especially deputy heads, with a clear picture of management expectations and a comprehensive tool for improving management and results;
 - (ii) elaborating the Values and Ethics Code for the Public Service, which sets out the core values of the Public Service and affirms the essential role the Public

Service plays within the Canadian parliamentary tradition in supporting governance and in strengthening citizen trust and confidence in public institutions; and

- (iii) with the Privy Council Office, publishing the *Guidance for Deputy Ministers*, which clarifies the roles and responsibilities of deputy ministers in supporting ministers and providing public service leadership.
- A review to streamline Treasury Board policies and reporting requirements launched in September 2002 will lead to a smaller and more strategic set of policies and reporting requirements aligned with the Management Accountability Framework.
- *Results for Canadians* explicitly recognized the importance of building an exemplary workplace for the Public Service of Canada. The *Public Service Modernization Act*, tabled in February 2003, represents the first legislative reform of human resources management in 35 years and is the comprehensive centrepiece of the Secretariat's ongoing efforts to modernize the management of the government's human resources. These measures will have special significance for the Secretariat, as they propose a range of new responsibilities for the Treasury Board as the employer of the Public Service.
- Another component of building an exemplary public service is ensuring that government is a model of Canada's linguistic duality. The Secretariat's ongoing efforts have been strengthened by the *Action Plan for Official Languages* announced by the Prime Minister in March 2003.
- The Secretariat leads the Government On-Line and Service Improvement initiatives, which target measurable improvement in the delivery of government services. Good progress has been made, but the implementation process will impose significant challenges if the government's targets are to be achieved by the year 2005.

More information about performance is provided under each of the three strategic outcomes: stewardship, human resources management, and service improvement.

D. Performance Highlights

Stewardship: Sound public management of federal resources

In 2002–03, the Secretariat continued to focus on government-wide stewardship. The ongoing needs of Parliament and the Board were met through the provision of advice, the preparation and timely tabling of reports, and the revision of several policies to provide better guidance in the discharge of stewardship responsibilities government-wide. Accomplishments over the year include horizontal reviews for the Board; assessments of all departmental performance reports (DPRs) and several reports on plans and priorities (RPPs), using a risk-based approach; development of the Management Accountability Framework; review of the Expenditure Management System and the Information Management System that supports it; and plans to rationalize stewardship policies, such that they could be reduced by more than 50 percent in the near term.

The Secretariat continued to work with departments and agencies to assist them in better managing their programs, addressing emerging issues and challenges, and strengthening their ability to more effectively implement the longer-term management initiatives in the areas of modern comptrollership, integrated risk management, and evaluation and internal audit. Interim progress reports in each of these key areas were completed, all indicating that, while progress is being made, more work needs to be undertaken to achieve better stewardship of federal resources.

This assessment is shared by parliamentarians and Treasury Board ministers. As a consequence, in 2002–03, the Secretariat embarked on a program of renewal to dramatically change the way it supports the Treasury Board and Parliament. The 2003 budget and the TBS RPP 2003–04 highlight many of the changes that will occur as a result of efforts and decisions made the previous year.

Human Resources Management: A modern, effective, well-managed public service

The 2001 Speech from the Throne specifically highlighted the importance to Canadians of having a public service that is “distinguished by excellence and equipped with the skills for a knowledge economy and society.” The Human Resources Management Office within the Secretariat is responsible for key elements of public service renewal and for the implementation of the government’s broader Human Resources Management Modernization Initiative (HRM Modernization).

Over the year, efforts to advance this initiative proceeded along two tracks. First, the Secretariat continued to support the work of the President of the Treasury Board and the

Modernization of Human Resources Management Task Force at the Privy Council Office as it finalized its consultations and completed recommendations for changes to the legislative framework for the management of human resources in the federal Public Service. As a result of this work, on February 6, 2003, the President of the Treasury Board introduced Bill C-25, the *Public Service Modernization Act* (PSMA), in Parliament.

At the same time, the Secretariat worked with the Task Force and other central agencies and departments to develop transition and implementation strategies for the new human resources management regime. The Secretary of the Treasury Board announced, in February 2003, in anticipation of the passage of Bill C-25, the establishment of the Implementation Secretariat with responsibility for ensuring coherence of the plans for the implementation of the PSMA. These plans will address new institutions, staffing and staffing recourse, labour relations and dispute resolution, accountability, performance reporting and performance management, learning, and cultural change.

Second, the Secretariat co-ordinated and monitored the development of human resources initiatives intended to complement the proposed legislative changes. For example, in 2002–03, the Secretariat completed its work on the *Values and Ethics Code for the Public Service*. In June of 2002, the Secretariat implemented the revised *Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service*, including a government-wide information campaign to support the Policy's goal of achieving representative diversity. The Official Languages Branch launched an initiative to support the government's aims relating to the use of official languages in the workplace, encompassing an innovation component, a capacity-building component shared with the Public Service Commission of Canada, and the establishment of a centre of official languages excellence. In May of 2002, the President of the Treasury Board announced that the Secretariat would refocus its efforts on classification reform, aiming for specific, tailored solutions, rather than a universal application.

Effort also continued on initiatives to improve systems which, although only indirectly related to HRM Modernization, are nevertheless important to its overall success. For example, as part of the government's ongoing efforts to modernize and streamline travel policies, processes, and practices, extensive work was carried out over the fiscal year to prepare for the 2003–04 release of the new *Travel Directive for the Public Service*. As a precursor to the announcement of the new directive and its subsequent implementation and management, the Government Travel Modernization Office was established in January 2003, as a separate organization within the Secretariat.

Service Improvement: Citizen-centred service delivery

Government On-Line (GOL), a Government of Canada initiative, entered its third year of implementation in 2002–03. The goal of this initiative is to use information and communication technologies to enhance Canadians' access to improved citizen-centred, clustered services, anytime, anywhere, and in the official language of their choice, by 2005. Progress to date has translated into higher levels of satisfaction and generally positive perceptions of government services.

The Secretariat continued to work with departments and agencies to meet the 2005 GOL goals and objectives. In 2001, nine services were completely available on-line. In 2002, this number increased to 31, representing almost 25 percent of the 130 key services to be available on-line by 2005. The Government of Canada also introduced an on-line authentication service known as "e-pass." It provides the same level of confidence in an Internet environment that face-to-face contact, sealed envelopes, and official documents provide. The first e-pass enabled services available to the public on the Government of Canada's common secure channel included the on-line address change at the Canada Customs and Revenue Agency and the on-line filing of records of employment at Human Resources Development Canada.

In 2002–03, policies, guidelines, and standards were developed in the areas of privacy, security, and information management, with a view to building Canadians' trust and confidence in the government's interactive electronic services. The Action Plan for Official Languages was also developed, with funding made available in the budget to pilot innovative services and activities. The Secretariat also modelled innovative approaches to build human resources capacity to support the GOL and Service Improvement initiatives.

The Secretariat continued to monitor and report to ministers on key IT projects. And in recognition of the need to increase its capacity to work with departments and agencies to achieve a government-wide approach to the management of IT and IM assets, the Secretariat began to develop a methodology and approach to business transformation enabled by information technology. It also significantly reorganized its core interdepartmental committees to improve governance and issue management.

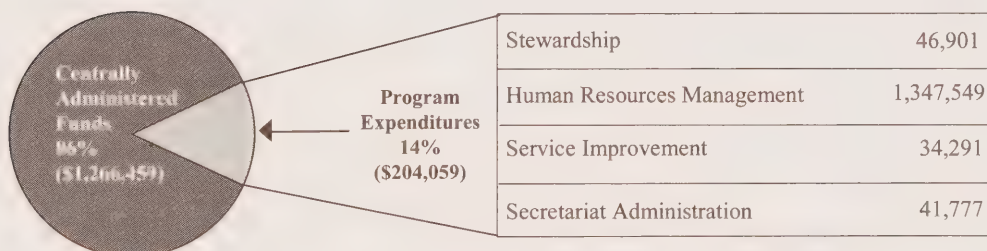
E. Expenditure Overview

Expenditures for the Secretariat for the fiscal year 2002–03 totalled approximately \$1,470,518,000.

The largest portion (86 percent or approximately \$1,266,459,000) of these expenditures was the contribution to employee benefit plans on behalf of all federal government departments and agencies. These contributions relate to the employer's share of health, income maintenance, and life insurance premiums (Vote 20, Public Service Insurance). Included in this amount are statutory payments under the *Special Retirement Arrangements Act*. Also included are statutory pay equity payments and employer costs for pension, benefits, and social security plans to which local employees engaged outside of Canada are subject.

The Secretariat's key strategic outcomes, along with Secretariat Administration, are responsible for the remaining 14 percent, or about \$204,059,000 of total expenditures. These include Vote 1, Operating Expenditures; Vote 2, Grants and Contributions; and the following statutory payments: Employee Benefits Plans related to the Secretariat's Operating Vote 1, the President's salary and car allowance, and refunds of amounts credited to revenues in previous years. The key performance accomplishments and expenditures by strategic outcome are detailed on the following pages.

Figure 1
Treasury Board of Canada Secretariat
Use of Resources 2002–03
(\$ thousands)



Total Expenditures = \$1,470,518

F. Planned Spending

Reference Level Review 2002–03 and Planned Spending

In 2002–03, the Secretariat underwent a Reference Level Review (RLR) to realign resources with key priorities. The following crosswalk shows the difference between Planned Spending as reported in the 2002–03 RPP and the revised situation as presented in this DPR.

Elements of the Service and Innovation business line were realigned throughout the other business lines, and a Policy and Planning Secretariat was created.

The mapping of the Strategic Outcome has changed as a result of the reorganization within the Secretariat and to present the information more accurately.

Crosswalk mapping the Planned Spending 2002–03 as presented in the Reports on Plans and Priorities with the Revised Reference Levels as a result of the Reference Level Review (\$ thousands)

| RPP 2002–03/RLR Review and Mapping Changes | Service Improvement | | Stewardship | | Human Resources Management | | Secretariat Administration | | RPP 2002–03 Planned | |
|---|------------------------|---------|-------------|-------------|----------------------------------|-----------|-------------------------------|--------|------------------------|-----------|
| | FTE | \$ | FTE | \$ | FTE | \$ | FTE | \$ | FTE | \$ |
| Service Improvement | | | | | | | | | | |
| Secretariat Operations | 125 | 14,679 | | | | | | | 125 | 14,679 |
| Stewardship | | | | | | | | | | |
| Secretariat Operations | | | 384 | 42,817 | | | | | 384 | 42,817 |
| Centrally administered Funds | | | | 1,967,735 | | | | | - | 1,967,735 |
| Human Resources Management | | | | | | | | | | |
| Secretariat Operations | | | | | 365 | 65,813 | | | 365 | 65,813 |
| Centrally administered Funds | | | | | | 14,805 | | | - | 14,805 |
| Secretariat Administration | | | | | | | | | | |
| Secretariat Operations | | | | | | | 286 | 29,263 | 286 | 29,263 |
| Centrally administered Funds | | | | | | | | 10,000 | - | 10,000 |
| Adjustments | | | | | | | | | | |
| Secretariat Operations | (16) | (3,608) | 18 | 541 | (24) | (2,201) | 22 | 5,268 | - | - |
| Centrally administered Funds | - | - | - | (1,201,732) | | 1,201,732 | | | - | - |
| Total Planned in DPR | | | | | | | | | | |
| Secretariat Operations | 109 | 11,071 | 402 | 43,358 | 341 | 63,612 | 308 | 34,531 | 1,160 | 152,572 |
| Centrally administered Funds | - | - | - | 766,003 | - | 1,216,537 | - | 10,000 | - | 1,992,540 |
| | 109 | 11,071 | 402 | 809,361 | 341 | 1,280,149 | 308 | 44,531 | 1,160 | 2,145,112 |

Section II: Departmental Performance by Strategic Outcome

A. Stewardship

Sound public management of federal resources

Summary of Spending in 2002–03 (\$ thousands)

| | Planned Spending | Total Authorities | Actuals |
|-------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| Secretariat Operations | 43,358 | 47,680 | 46,901 |
| Centrally Administered Funds | 766,003 | 672,643 | - |
| Total Planned Spending | 809,361 | 720,323 | 46,901 |
| Personnel | | | |
| Full-time Equivalents | 402 | 412 | 393 |

Note: The increase in Authorities and Actuals over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Context

Sound public management is essential to the achievement of policy goals in every sector of society. Effective stewardship of federal resources is an essential component of sound public management. Good stewardship requires that activities critical to the public interest are appropriately resourced and aligned to priorities; programs are affordable, cost-effective, and properly managed; management frameworks and policies are developed and implemented to support due diligence and stewardship of public resources, and are monitored to ensure their effectiveness; and results are appropriately reported publicly in a timely, open, and transparent manner. Good stewardship within the federal government is important to all Canadians and to all public service employees.

Sound public management of federal resources depends on the actions of all departments and agencies. The Secretariat's role is to create and sustain an enabling environment for continual improvement. It does this by preparing reports for tabling in Parliament and by providing advice and support to the Treasury Board ministers. It assists the Management Board by developing and overseeing policy. It gives guidance and support to departments

and agencies in the discharge of their stewardship responsibilities and to other central agencies and functional specialists in the areas of finance, procurement, real property, and internal audit.

In any year, the activities and results related to stewardship focus on delivering ongoing work, introducing or fostering government-wide improvement initiatives, and addressing unforeseen issues that are inevitable in an organization as large and as complex as the federal government. By the very nature of its mandate, this means balancing the needs and concerns of many stakeholders, including Parliament and the Treasury Board, departments and agencies, other central agencies, and the Auditor General—all of whom play key roles in meeting the needs and expectations of Canadians with respect to good stewardship.

Through active monitoring, the Secretariat uses a variety of performance indicators to gauge performance with respect to each of its three strategic outcome elements relating to stewardship. Ongoing interactions with parliamentary committees, ministers, and representatives from government departments and agencies provide continual feedback. Other more concentrated mechanisms include reviews (e.g. for evaluation, risk management, modern comptrollership, and internal audit); assessments (e.g. DPRs, RPPs, and Treasury Board submissions); findings from audit and evaluation reports; learning events; and appearances before standing committees of Parliament. All of these provide an indication of what is working as expected and what is not. The newly developed Management Accountability Framework^{*} is expected to provide a more formal and consistent way of gauging performance and will become a key means of assessing and reporting stewardship performance in the coming years. It will also assist the Secretariat in making decisions to adjust its own programs and policies, and to reallocate resources.

The fiscal year 2002–03 was one of intense activity for the Secretariat, with a combination of high-profile activities, several major reviews, and a budget that focussed comprehensive change within the Secretariat.

Key Partners

- Because of its role in support of the Cabinet committee that is the Management Board for the federal government, virtually all of the Secretariat's work requires collaboration with all or some departments and agencies. For example, developing the Government Expenditure Plan and implementing policies and management initiatives

^{*} Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a list of further Web sites, see Appendix D.

required close collaboration with almost 90 organizations and their representatives in many different areas and functions. Reviews to address specific issues or revise certain policies require working closely with organizations that are most affected by such actions.

- In the area of stewardship, the Secretariat works closely with other organizations that have government-wide responsibilities such as the Privy Council Office, the Department of Finance Canada, Public Works and Government Services Canada, and the Office of the Auditor General of Canada. The Secretariat's Web site provides more information on the contributions of these organizations to improve government-wide stewardship.

Performance by Strategic Outcome Element

Priorities: Federal resources are aligned with government priorities

The Secretariat sought two results:

- the allocation and reallocation of resources in a way that balances the needs of existing programs and government priorities;
- departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and government priorities and that are tabled in Parliament in a timely manner.

HIGHLIGHTS

- Main Estimates, Supplementary Estimates, and 87 RPPs were prepared and tabled as expected.
- Ministers were provided with advice on expenditure management and resource allocation, including a more risk-based approach to decision making.
- Feedback and reviews of current practices have resulted in a commitment to make some significant changes in the way in which the Secretariat supports Treasury Board ministers.

The allocation and reallocation of resources in a way that balances the needs of existing programs and new government priorities

- In consultation with other key stakeholders, the Secretariat provided advice to Treasury Board ministers and others on a range of items from the perspectives of resource allocation and improving expenditure management and accountability. This included presenting the results of horizontal reviews on several priority areas. Ministers welcomed this “whole-of-government” approach that indicated how various departments and programs relate to each other. Advice was also provided on items for inclusion in the budget to address key areas where improvements are required.

Departmental expenditure plans (the Estimates) that reflect Treasury Board allocation decisions and government priorities and that are tabled in Parliament in a timely manner

- The Secretariat managed the processes and provided the necessary guidance for the preparation and tabling of the Government of Canada's Expenditure Plans in a timely manner, thereby enabling departments and agencies to carry out their business with the approval of Parliament. The 2002–03 Supplementary Estimates (A) and (B) and the 2003–04 Main Estimates Parts I and II and Part III (RPPs 2003–04 for 87 federal departments and agencies) were all tabled in Parliament, as scheduled, and in accordance with Treasury Board allocation decisions and government priorities. The 2003–04 RPP guidelines were strengthened with the addition of 11 major changes in reporting requirements and, on a risk basis, 15 departmental RPPs were assessed with appropriate feedback to those departments for future improvements.
- The operation of the Expenditure Management System is one of the key business functions for the Secretariat in support of government-wide expenditure management and planning. The Expenditure Management Information System (EMIS) is the core system used to support analysis and informed decision making regarding expenditure management. The Secretariat completed a major review of EMIS and is now undertaking a project to strengthen this system and the role the Secretariat plays in support of Treasury Board ministers as a budget office and the Management Board for the Government of Canada.

Challenges and Lessons Learned

To be more effective in an increasingly complex world, the Management Board requires advice that is strategic and risk-based. This requires better horizontal and comprehensive reviews, a better means of reallocating existing resources from lower to higher priorities, and a more robust EMIS.

- The Secretariat will build on the experiences of the past year to conduct more and better horizontal and vertical reviews, as articulated in the budget, the 2003–04 Treasury Board of Canada Secretariat Report on Plans and Priorities and will continue efforts to transform EMIS to be able to support these new requirements.
- The Secretariat will also seek ways to more effectively move from low-value transactions to a higher-value strategic role by using a risk-based approach. One means will be to reduce the amount of submissions it now processes for Treasury Board ministers (769 in 2002–03) by building on the Risk Management Assessment initiative it implemented in September 2002. This approach enables ministers to focus on areas of higher risk, enhance consistency in the evaluation of risk in Treasury Board submissions, and foster continuous improvement within both the Secretariat and client departments with respect to risk management and submission quality.

Performance: Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity

The Secretariat sought the following result:

- Treasury Board policies and guidance are applied effectively and appropriately across government.

Progress reports on government-wide management initiatives

- During 2002–03, interim reports on progress for four long-term management initiatives that have been led by the Secretariat in recent years were completed. Each of these four reviews concluded that progress is being made in strengthening stewardship but that more sustained work is required to meet expectations for improved stewardship. All of these areas represent key elements of *Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada*.

- *Modern Comptrollership Initiative: A Progress Report on Government-wide Implementation*

provides an analysis of the elements of modern comptrollership, presents preliminary impacts, and outlines the work that remains for departments and agencies to do in order to incorporate modern comptrollership principles into the public service culture and modernize management practices.

- *Integrated Risk Management Framework: A Report on Implementation Progress*, a

companion document to the report cited above, focuses on the 16 departments and agencies leading the implementation of the framework and presents a review of progress in

implementing integrated risk management principles and practices across the federal government. Still in its early stages, the foundation is being laid to fully implement integrated approaches to corporate risk management through strategies that include developing the corporate risk profile, building risk management capacity (formalizing the infrastructure, developing tools and training), and linking risk management with strategic planning.

HIGHLIGHTS

- Government-wide progress reports
 - Modern Comptrollership
 - Integrated Risk Management
 - Evaluation
 - Internal Audit
- Revised policies and new operational security standards
- Launch of a major policy review
- New guidance and tools
 - Management Accountability Framework (MAF)
 - Modern Comptrollership Maturity Model
 - Managing for Results Self-assessment Tool

- The interim reviews of both the evaluation and internal audit functions led to Treasury Board approval for additional funding as part of a four-year investment strategy for implementation of the revised *Evaluation Policy* and the revised *Policy on Internal Audit*. Approximately \$30 million will be allocated over the next two fiscal years to revitalize and reposition the federal government's audit and evaluation functions in support of policy implementation and to continue to fund the Secretariat's centres of excellence for evaluation and internal audit. The reviews suggest that, while many departments have begun the process of redeveloping and strengthening their evaluation and internal audit functions, gaps in capacity remain, especially in smaller agencies. The Secretariat will continue to provide leadership in capacity building to departments in achieving policy objectives.
- The approved distribution and allocation of central funds by department and agency can be found for internal audit at http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/funds_fonds/funds-fonds_e.asp, for evaluation at http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/alloc_e.asp, and for modern comptrollership at http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/funding_e.asp.
- These four reports provide evidence of momentum, enhanced understanding, and early results, but in order to sustain progress it is necessary to consolidate achievements and progress to date, deepen commitment to management excellence, and broaden the agenda to build on modern comptrollership. The Secretariat will continue to provide leadership and support to departments and agencies in all of these areas.

New tools for assessing progress on government-wide management initiatives

- The Secretariat has developed a maturity model (Modern Comptrollership Practices: Toward Management Excellence) that outlines the three stages of maturity for achieving management excellence over a ten-year period. This model is intended to assist departments and agencies to assess their own current state of practices and map out strategies and plans to move from one stage to the next. While the 15 departments and agencies that piloted the modern comptrollership initiative have reached the second stage of the model, the other 73 modern comptrollership organizations have not yet had sufficient time to progress beyond the first stage. The Managing for Results Self-assessment Tool has also been developed. These tools provide a means for organizations to assess and report on their own progress in the area of management excellence.

- An array of guidance materials, learning opportunities, and tools have been made available to all departments and agencies implementing modern comptrollership, integrated risk management, evaluation, and internal audit, as well as other important stewardship functions such as financial management and accounting, procurement, real property and materiel management, and government security.

Revised policies to strengthen government-wide stewardship

- As part of the Secretariat's initiative to review and rationalize its policy suite, initial assessments indicate that the current number of stewardship policies could be reduced by more than 50 percent in the near term and steps have already been taken to do this. The intent is to eliminate outdated policies and revise and consolidate current ones, while enhancing their relevance, clarifying roles, responsibilities, and accountabilities to provide more coherent direction to departments and agencies in critical areas of sound management practices. The goal is to link these practices to priorities and results. During the year, a number of existing Treasury Board policies were revised to provide clearer guidance and improved stewardship across the federal Public Service.
- The *Contracting Policy* and the *Common Services Policy* have been amended to strengthen the areas of advertising and public opinion research in order to better manage sponsorship, advertising, and public opinion research activities.
- *The Treasury Board Federal Contaminated Sites Management Policy*, one element of the Federal Contaminated Sites Management Framework, and the *Policy on Accounting for Costs and Liabilities Related to Contaminated Sites* ensure a consistent approach to the management of federal contaminated sites, as well as appropriate accounting and reporting for the associated costs and liabilities. The Secretariat also worked with Environment Canada to outline the funding required to address contaminated sites, as announced in the budget.
- The revised *Policy on Receivables Management* ensures that receivables, which are an important asset of the government amounting to billions of dollars, are prudently managed in a manner consistent with achieving the government's overall objective of responsible fiscal management.
- Two new operational standards were also developed under the *Government Security Policy*—one on the *Security of Information Act* and one on the security preparedness levels for federal government facilities which includes four levels of heightened security in case of terrorism and other emergency situations.

Challenges and Lessons Learned

- In Chapter 5 of her December 2002 report, *Matters of Special Importance*, the Auditor General of Canada recognized that progress in advancing financial management and control practices is being made and noted full support for the government's plans and strategies for improving financial management practices in government. The report also noted that "financial management and control in the government still needs significant improvement." This is consistent with the findings of the Secretariat's own reviews, and the Secretariat will continue to take the actions necessary to achieve greater improvement.
- Time-limited funding for the Modern Comptrollership Office expires at the end of 2003–04 and for the Centres of Excellence for Evaluation and Internal Audit at the end of 2004–05. The interim reviews underscore the continued need for leadership in these areas by the Secretariat, so there will be challenges ahead in balancing the need for such leadership and the responsibility of departments and agencies to demonstrate results in these areas.
- While pursuing comprehensive efforts to strengthen stewardship, measures have been taken to address specific instances of concern. Sponsorships and advertising issues prompted the Secretariat to complete a value-for-money review, make necessary policy changes, and provide policy advice in support of the government-wide audit by the Office of the Auditor General of Canada. Addressing concerns with respect to the Canadian Firearms Program took time and effort to understand the issues and provide timely advice to all stakeholders. The Secretariat is assessing lessons learned from these occurrences with a view to making changes, as appropriate.
- Other areas of interest to Parliament, such as accountability of foundations, the use of the Treasury Board Contingency Vote (Vote 5) and user charging and cost recovery were assessed during 2002–03. Preliminary steps have been taken to address some of the concerns by adding mandatory requirements for reporting on these items in the 2002–03 DPR, and work in these areas continues, as outlined in the budget. Future reviews of DPRs will pay special attention to the information provided on all aspects of the report, including key policies.

Accountability: Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined, and key commitments and results are publicly reported.

The Secretariat sought two results:

- the audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner;
- relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.

The audited financial statements of the Government of Canada are prepared and presented to Parliament in a timely and appropriate manner.

- The Public Accounts of Canada 2002, including the consolidated annual financial statements of the Government of Canada, were tabled in the House of Commons on October 24, 2002. The government received a fourth straight unqualified audit report from the Auditor General on its financial statements. This was the result of extensive collaboration with Public Works and Government Services Canada, the Department of Finance Canada, and the Office of the Auditor General of Canada on the accounting treatment of key items.

Relevant and timely government-wide performance information is available to Treasury Board ministers, parliamentarians, and departmental decision makers.

- Eighty-six 2001–02 DPRs were tabled in Parliament, as well as the second annual report on Canada's Performance. The latter broke new ground through extensive electronic links to DPRs and RPPs and through the capacity to electronically analyze all government activity in 26 main horizontal areas.
- As was done for DPRs for the period ending March 31, 2001, the Secretariat commissioned an independent overall assessment of the 86 DPRs for the reporting period ending March 31, 2002. The assessment was conducted against the six reporting principles and was not intended to validate the factual content of the reports.

HIGHLIGHTS

- Public Accounts 2002 tabled as expected with a 4th straight unqualified report
 - Accrual accounting now being implemented
- 86 DPRs for 2001–02 tabled in Parliament
 - Assessments for 86 DPRs
 - Improved guidelines for 2002–03 DPR
 - Reviews of current practices result in a commitment to change, as reported in the 2003 budget and the Secretariat's RPP for 2003–04
- Report on *Canada's Performance* 2002
- New and improved databases to support outcome-based reporting to Parliament
- Government-wide review of the Planning, Reporting, and Accountability Structure underway
- Continued collaboration with the Parliamentary Centre's initiative to improve accountability

Although instances of good practices were found, no single report can be identified as an overall model. Generally, there is still room for improvement in reporting performance against planned results, as well as in identifying shortcomings to provide a balanced performance record. Linking resources to results remains a challenge and measures that are reported are often about activities or inputs rather than results. To address these issues, the Secretariat has strengthened the 2003 DPR guide by putting greater emphasis on the need for balanced reporting and by highlighting mandatory requirements. A template has been developed to enable the development of departmental and program logic models demonstrating the causal relationships between departmental activities and strategic outcomes. Departments have also been requested to report more systematically on horizontal initiatives to provide parliamentarians with an integrated view of major horizontal initiatives. The Secretariat will be investing more resources in reviewing a select number of DPRs in their draft form against the principles, as well as in verifying content.

- During 2002–03, the Secretariat worked to maintain, enhance, and integrate a number of databases to support improved reporting to Parliament. These include databases for the Social Union Framework Agreement, horizontal results, audit, and evaluation. A strategic outcomes database was developed and fully integrated with the electronic version of Canada's Performance and a new database was created to provide additional information on the quality of the evaluation function in each department and the treatment of over 360 Results-based Management and Accountability Frameworks (RMAFs). The Secretariat also established an interdepartmental task team that developed a draft set of proposals for the renewal of the Planning, Reporting, and Accountability Structure (PRAS). These proposals will be tested with a view to putting in place better structures to assist federal organizations to more easily relate performance to outcomes in an open and transparent manner and actively use this information to improve organizational effectiveness.
- The Secretariat continued its efforts to improve accountability and reporting to Parliament by consulting parliamentarians and holding discussion sessions with parliamentary and Library of Parliament staff on the Estimates process and on planning and reporting documents. This builds on previous work in this area, such as the Improved Reporting to Parliament Project.

Challenges and Lessons Learned

- The 2003 budget announced that, beginning with the 2002–03 Public Accounts, the consolidated annual financial statements would henceforth be produced on a full accrual basis of accounting. This is consistent with the recommendations of the Auditor General. (See section 5.52 of her December 2002 report, *Matters of Special Importance*.) In addition, the budget itself is also now produced on a full accrual basis of accounting.
- The use of accrual accounting concepts in ongoing decision making and for improved accountability will require awareness and understanding by public service employees and parliamentarians. This, combined with the need to determine the extent to which accrual concepts should be used in parliamentary appropriations, will increase the demands on the Secretariat and others for assistance in this area.
- During the year, the Secretariat made more than 15 appearances at parliamentary standing committees (e.g. standing committees on Government Operations and Estimates; Public Accounts; and the Senate Standing Committee on National Finance) to discuss various elements of stewardship. The interest level and demand for more information is increasing and the Secretariat will need to consider how best to meet these and other demands in an open and transparent manner, while ensuring that Cabinet confidences are maintained. To this end, the Secretariat has begun to reassess existing macro-level management and reporting systems and processes in the government. Chapter 9 of the Auditor General's December 2002 report outlines many of the challenges associated with improving accountability. Building on the work accomplished in 2002–03, the Secretariat recognizes the need to more fully engage parliamentarians and other stakeholders to advance a management culture that supports transparency, learning, and innovation in the improvement of government programs and accountability for these programs. Implementing the Management Accountability Framework, noted above, will also help to achieve this.
- Improving the content and meaningfulness of DPRs and RPPs remains an ongoing challenge. Guidelines for both will continue to be strengthened; individual documents will be assessed more often and with increased scrutiny; and more feedback will be provided to departments. It is expected that improvements resulting from such actions will also address some of the reporting concerns raised by the Auditor General in several reports, including the one cited above and in Chapter 7 of the April 2002 *Status Report*.

Management Practices

As a budget office and through policy centres and centres of expertise and excellence, the Secretariat provides leadership and support to all departments in improving their management practices in the areas of stewardship, including modern comptrollership.

B. Human Resources Management

A modern, effective, well-managed public service

Summary of Spending in 2002–03 (\$ thousands)

| | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
|------------------------------|---------------------|----------------------|------------------|
| Secretariat Operations | 63,612 | 87,087 | 81,090 |
| Centrally Administered Funds | 1,216,537 | 1,306,005 | 1,266,459 |
| Total | 1,280,149 | 1,393,092 | 1,347,549 |
| Personnel | | | |
| Full-time Equivalents | 341 | 471 | 435 |

Note: The increase in Authorities and Actuals over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Context

The Secretariat supports the Treasury Board in its role as the employer for the Public Service of Canada. This business line includes the work of the Human Resources Management Office and the Government Travel Modernization Office, as well as portions of the work of the Official Languages Branch.

The 2001 Speech from the Throne^{*} indicated that:

“...the Government is committed to the reforms needed for the Public Service of Canada to continue evolving and adapting. These reforms will ensure that the Public Service is innovative, dynamic, and reflective of the diversity of the country—able to attract and develop the talent needed to serve Canadians in the 21st century.”

Several challenges face the Public Service. Chief among these is demographics; the public sector workforce is aging and many employees and managers are approaching retirement eligibility. The government is faced with the necessity of recruiting, hiring,

^{*} Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a list of further Web sites, see Appendix D.

and retaining committed and talented people in large numbers. It must ensure effective and efficient knowledge transfer from one generation of public service employees to the next. Moreover, in order to provide a high quality of service, government employees—both newly recruited and longer-term—must reflect the diverse cultures, and perspectives of the public they serve. Employees must have access to continuous learning and development opportunities to allow them to adapt to today’s ever-changing world in creative and innovative ways. Their work must be supported by co-operative effort and harmonious relations between management and employees.

It is these challenges that are driving ongoing efforts to modernize public sector human resources management. To that end, the employer leads various efforts, the high points of which are provided in this section.

Key Partners

In order to achieve its many strategic objectives as the employer for the Public Service of Canada, the Secretariat has developed a network of partners ranging from departmental managers to separate employers, central agencies, functional communities, and bargaining agents. A list of some of these partners and of selected Web sites is provided at the following address: http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/hrtr-or/partner-partenaires_e.asp.

Performance by Strategic Outcome Element

The Secretariat plays several roles in supporting people management to ensure the delivery of quality results to Canadians. Two overall strategic outcomes have been identified, focussing on the workforce and the workplace.

Workforce: A workforce that is productive, sustainable, and representative of the diversity of the Canadian public it serves

Under the “workforce” strategic outcome element, the Secretariat sought two key results:

- a competent federal public service committed to excellence that reflects the values and diversity of Canadian society;
- a workforce with reasonable compensation (including benefits) and working conditions, as well as learning and development opportunities for employees that support the changing needs of departments and agencies.

Values

2002–03 saw the final stages of development of the *Values and Ethics Code for the Public Service*. This significant document, based on several years of dialogue and consultations throughout the Public Service, will provide an essential foundation for public administration. This *Code*, which came into force on

September 1, 2003, sets out both the values and ethical standards by which public service employees are to be guided in their work and professional conduct.

HIGHLIGHT

Public Service employees themselves helped craft the Code—an important statement about the proud tradition of public service and its important role in parliamentary democracy.

The period under review was the first full year of operation for the *Policy on Internal Disclosure of Information Concerning Wrongdoing in the Workplace*. The Secretariat provided enhanced support to departments in implementing the policy, including quarterly meetings of all departmental senior officers to improve knowledge and understanding of their responsibilities under the Policy.

As follow-up to the results of the 2002 *Public Service-wide Employee Survey* in the area of prevention and resolution of harassment in the workplace, preparations were made for in-depth focus-group testing to more fully explore the systemic issues of harassment and discrimination; an electronic employee survey was carried out; a course on prevention of harassment and discrimination was jointly developed with the Public Service Alliance of Canada; and the Interdepartmental Co-ordinators Network was resumed to provide more consistent support to staff who are responsible for the resolution of harassment complaints.

Consultations regarding the *Conflict of Interest and Post-Employment Code* were undertaken and refinements and revisions were incorporated into the *Values and Ethics Code for the Public Service*.

In 2002–03, there was also a significant increase in the level of advice and counsel provided to departments and agencies, functional communities, human resources, and other specialists and managers on policy application, implementation strategies, frameworks and models, and leading practices in the values and ethics domain. More than 100 events either initiated or supported by the Secretariat reached thousands of public service employees through conferences, speaking engagements, dialogue and training sessions, and information booths. In addition, the Web site of the *Office of Values and Ethics* was improved by expanding content and functionality. Through work with partners, the number and variety of subjects was increased, with a view to reaching a wider audience and to enhancing usefulness.

Challenges and Lessons Learned

Increased attention to values and ethics is resulting in an increase in the demand for special learning events. In response, the Secretariat has sponsored formal, case-study dialogue sessions in the regions and a unique two-day workshop for the small agency community. In co-operation with the Canadian Centre for Management Development, an in-class and an on-line values and ethics course was developed, as was the major part of an on-line course on harassment prevention for managers and specialists.

Diversity

Employment Equity

The process of modernizing Human Resources Management has identified employment equity efforts to build a representative, diverse, and inclusive public service as integral to the renewal initiative.

HIGHLIGHT

There is improved representation of all designated groups in the federal Public Service. Three of the groups (persons with disabilities, Aboriginal peoples, and women) are represented at a higher rate than their labour market availability.

During 2002–03, work was carried out to revise the *Employment Equity Policy*. Early drafts of this Policy will serve as a basis for consultations with departments and other stakeholders. Completion of the final version is projected for the fall of 2003.

The Treasury Board, as employer of the federal Public Service, provided input to the government response on the review of the *Employment Equity Act*, reaffirming a continuing commitment to the achievement of a representative public service.

The revised *Policy on the Duty to Accommodate Persons with Disabilities in the Federal Public Service* came into effect on June 3, 2002. In early 2003, the Secretariat held information sessions across the country to communicate the new policy requirements to managers and employees. Twenty-five sessions were held in fifteen cities involving approximately 1,000 participants. In addition, the Secretariat has developed a survey instrument for use in determining the capacity of departments to implement the Policy. Information was collected from departments using the instrument and a focus group. The Secretariat has also enhanced its Web site to provide additional information for those requiring accommodation or receiving a request for accommodation.

The hiring of visible minorities is now more than double what it was two years ago. The overall representation has also risen, although the federal Public Service has not yet reached the 2003 Embracing Change benchmark of one in five for external recruitment, as outlined in the Embracing Change Action Plan. The Secretariat is continuing to support departments in achieving this target, as well as other benchmarks set for 2005. Information and tools profiling good practices were made available to departments to help in heightening awareness and, thereby, in implementing employment equity. For example, some of these tools supported managers in meeting the “one in five” Embracing Change benchmark for external recruitment of visible minorities. They range from products to assist managers in the recruitment, career development, and retention of the designated group members to those aimed at changing the corporate culture so that it is inclusive and welcoming. They include a manager’s tool kit with tips on how to recruit visible minorities, a training video on issues related to visible minorities and corporate culture change, and information on accommodations and how to arrange inclusive meetings and conferences. For more information, please see the Employment Equity Web site, especially the EE-ECSF project summary.

A group comprising representatives from the Public Service Alliance of Canada, the Professional Institute of the Public Service, and departments and central agencies is studying the results of the 2002 Public Service-wide Employee Survey from an employment equity perspective and will be reporting its findings in the next reporting period.

Strategic investments were made using the Embracing Change Support Fund, which contributed to initiatives undertaken by youth and federal regional councils. In addition, the fund was used to address issues of corporate culture and efforts were also made to engage middle managers.

The approved distribution and allocation of central funds by department and agency for Embracing Change can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/sf-fs-3_e.asp.

To ensure continued progress, the Secretariat is assessing how policies are being implemented and the capacity of departments to accommodate persons with disabilities, as well as ensuring that employment equity considerations form part of the broader human resources management agenda and are included in departmental business plans. Performance measurement is being effected by questionnaires, focus groups, and an evaluation of Embracing Change initiatives to date.

Official languages

As part of its efforts to achieve an exemplary public service in terms of official languages and as announced in the Action Plan for Official Languages, the Secretariat has designed a three-part approach that spans a five-year period. This approach encompasses an innovation component, a capacity-building component shared with the Public Service Commission of Canada, and the establishment of an official languages centre of excellence.

On March 12, 2003, the government announced the Action Plan for Official Languages that outlines the commitments to ensure official languages objectives are met government-wide. More specifically, over the next five years, the Official Languages Branch at the Secretariat will be responsible for managing the Official Languages Innovation Program and establishing a centre of excellence. All this will help to achieve a public service that is exemplary in terms of official languages.

Executives were required to meet the language requirements of their position by March 31, 2003, in accordance with the Policy Concerning Language Requirements for Members of the Executive Group.

The Secretariat analyzed the results of a study on current attitudes towards the use of both official languages within the Public Service. This was the first study of its kind on official languages and the results will guide policy and communications work in the future.

In June 2002, the Secretariat launched a project in collaboration with the Canada Customs and Revenue Agency on the Quality Management System for Official Languages. The project makes available to employees the means to facilitate creating and maintaining an environment conducive to a more equitable use of French in the workplace. Workshops were held for 800 employees to increase awareness of the theme *Respect inspires...* In the fall, awareness workshops on this theme will be offered to nearly 3,000 new employees at the Agency working at headquarters, as well as in the regions of Quebec, northern and eastern Ontario, and New Brunswick.

To encourage a change in organizational culture and to move toward this objective, the Official Languages Branch works closely with its partners in the Office of the Commissioner of Official Languages, the Department of Canadian Heritage, Intergovernmental Affairs at the Privy Council Office, Communications Canada, as well as the standing House of Commons and Senate committees on official

languages. As well, the Official Languages Branch consults the Committee of Deputy Ministers of Official Languages, the Departmental and Core Advisory Committees, and the National Joint Council Official Languages Committee.

Compensation

A key building block in the modernization of human resources management is classification reform. The Secretariat will provide the leadership and stewardship to establish a modern classification system that empowers public service managers to design and implement more effective structures. The goal is to ensure that employees benefit from a system that captures the essence of their work, reflects labour market realities, treats women and men equally, and fosters career development and mobility.

HIGHLIGHT

The Secretariat launched initiatives respecting the modernization of standards that affected more than 57 percent of the Public Service.

In 2002–03, the Secretariat worked directly with departments and bargaining agents to modernize occupational group classification standards that impede effective business management.

The Secretariat contributed to the rebuilding of system capacity by providing training, working tools, and an active monitoring framework that ensures the integrity of the overall classification system.

The Secretariat is informing deputy ministers of the key elements of a draft classification monitoring framework and encouraging them to make capacity building in this area a priority. To assist in this endeavour, the Secretariat conducted a classification capacity survey across the Public Service, the results of which provided baseline information on departmental capacity and identified necessary supports.

Challenges and Lessons Learned

The key lesson learned from previous attempts at classification reform was that a mega-project, carried out in isolation of other human resource management functions, will not work. In response, the Secretariat adopted a balanced and incremental program that established direct linkages between classification, compensation, staffing, and the collective bargaining process. The Secretariat also reconfirmed the lesson that the rebuilding of a modern classification system must include the capacity to sustain it. The Secretariat is therefore providing upgraded training and working tools for the classification community. In addition, to ensure the integrity of the existing classification system, the Secretariat is implementing a monitoring program in 2003–04.

Although a strong compensation system cannot, by itself, ensure a productive work environment, it is an indispensable tool in obtaining, motivating, and retaining a competent workforce. In 2002–03, the Secretariat worked on the following projects in the area of compensation planning and analysis:

- It initiated the development of a new compensation costing procedure to assist in evaluating classification reform. In particular, the Secretariat developed techniques to model the cost of proposed changes to the Foreign Service classification system.
- It worked with the bargaining agents through the National Joint Council to develop external wage surveys. The results of these surveys will provide a common frame of reference for comparing federal wages to wages for similar occupations in the general Canadian economy. Statistics Canada has conducted a pre-test of a wage survey and is working on the development of a pilot survey.

Working Conditions

In 2002–03, the Secretariat updated and consolidated policy instruments governing the administration of salaries for the executive group and worked to develop continued improvements with respect to the Executive Performance Management Program.

In a major departure from standard policy development practices, the Secretariat worked jointly with the Public Service Alliance of Canada to study the issues associated with term employment in the Public Service. This study, which included cross-country consultations with

employees and managers, was published in August 2002. (See the *Joint Public Service Alliance of Canada and Treasury Board Secretariat Term Employment Study*.) As a result of the study's recommendations, the Secretariat shortly thereafter introduced the new Term Employment Policy. The Policy's objectives are to balance the fair treatment of term employees with the need for operational flexibility to match human resources needs to business priorities.

HIGHLIGHT

A policy was introduced to ensure sustainable hiring practices and fair treatment of term employees.

Challenges and Lessons Learned

The co-development approach to problem identification helped build trust and solid partnerships with unions and departments and set the stage for future joint undertakings on other employment policies and workforce renewal issues. Key success factors were the involvement of stakeholders early on; the fact that this initiative was a contributing factor in the broader human resources modernization agenda; and senior management's support, commitment, and flexibility in assigning human resources to the project.

Learning and Development

The Secretariat launched the new *Policy for Continuous Learning in the Public Service* in 2002 and collaborated with departments to implement the Policy's eight key commitments. The Policy defines roles and responsibilities for employees and departments, and the Secretariat makes several commitments, such as increasing investments in learning in order to enhance the development of the Public Service as a learning organization.

Together, the Secretariat and the Public Service Alliance of Canada implemented and administered the negotiated Joint Learning Program to build enhanced labour-management relations. As at March 31, 2003, the administrative office was well established and two courses had been piloted in the regions: a one-day workshop on Understanding and Interpreting the Collective Agreement and a two-day workshop on Union-Management Consultation.

In order to enhance the availability of learning services for all employees, the Secretariat, in partnership with the Canadian Centre for Management Development, launched an E-Learning Services pilot project.

Workplace: The work environment is healthy and enabling

Under the workplace strategic outcome element, the Secretariat sought two key results:

- workplaces where efforts, innovation, teamwork, and accomplishments are valued and rewarded and that are safe, well-equipped, and conducive to employee well-being; and
- a productive relationship between managers, employees, and their representatives and enhanced leadership capacities of public service employees.

Employee Well-Being

The results of the 1999 *Public Service-wide Employee Survey* provided the first comprehensive snapshot of employees' workplaces, addressing such issues as diversity, career aspirations, learning, and developmental needs. The results of the survey provided a good baseline from which to work in order to improve the workplace and deliver better services to Canadians. In response to the survey, many workplace initiatives have been undertaken both by central agencies and line organizations.

HIGHLIGHT

The 2002 survey results indicated improvement in 36 areas since the 1999 survey.

In 2002, the Secretariat championed a second survey to help measure progress. The Interdepartmental/Union Survey Working Group developed the new questionnaire, with themes explored in the first survey reappearing in the second and new questions added to address previously unexplored issues such as official languages, health and safety, values and ethics, retention, and labour-management relations. The second survey indicated very clearly that much improvement has occurred but that challenges remain in some areas, including harassment and discrimination; careers and learning; workload/work-life balance; leadership; and labour-management relations.

The Survey Follow-up Action Advisory Committee (SFAAC) comprised of representatives from the Secretariat, departments and agencies, managers, unions, and consultants has been established to recommend initiatives that respond to survey findings over the short, medium, and long term.

The Secretariat is conducting further study into the issues of work-life balance and executive health to follow up on both the public service employee surveys and the health survey of executives conducted with the Association of Professional Executives of the Public Service of Canada.

To help managers improve their own well-being, as well as that of their staff, the Secretariat contributed to the publication *A Fine Balance: A Manager's Guide to Workplace Well-Being*.

Productive Relationships

The Secretariat has developed a proposal for a comprehensive results-based human resources management accountability framework that will guide the human resources community and managers as they take on greater responsibility for human resources management. This framework is driven by strategic human resources management

outcomes and is designed to ensure continuous improvement. Initial thinking has been completed respecting the overall framework, including outcomes, measures, and an instrument suite encompassing policies, guidelines, and directives that are aligned to achieve targeted outcomes, evaluation of progress, clear accountability, reporting, and strategic planning.

The Secretariat has undertaken to develop a leadership-management continuum. There are draft communication and action plans for the project, as well as a draft governance and committee structure.

The Leadership Network at the Secretariat has initiated the Managers' Project. Under the auspices of the project, research is being conducted in four key areas: defining a manager, validating managerial competencies, finding ways to better value managers, and identifying and developing the tools needed to support managers. The project has involved the creation of an advisory committee, considerable research both within and outside the Public Service, and consultations with stakeholders across the country.

The Secretariat carried out a very successful awards and recognition program in the past year. The purpose of this program is to recognize, in a timely and appropriate way, significant contributions of public service employees through the excellence of the work they perform, the exemplary behaviour they demonstrate, and the positive results they achieve.

There are three Public Service of Canada awards that fall within this program:

- The Outstanding Achievement Award presented by the Prime Minister, aimed at senior-level employees (total of three awards in October 2002);
- The Head of the Public Service Award given by the Clerk of the Privy Council to exceptional public service employees (232 recipients in December 2002); and
- The Award of Excellence, presented by the President of the Treasury Board, which recognizes excellence throughout the Public Service (70 recipients in June 2002).

The Secretariat is identifying, with the support of the Committee of Senior Officials (COSO) subcommittee, Pride and Recognition champions at the Assistant Deputy Minister level and is providing two information sessions to help these champions develop an action plan to foster a culture of pride and recognition in their respective organizations.

To ensure managers, employees, and their representatives enjoy productive relationships, the Public Service Pension Plan Advisory Committee continued to study and discuss possible recourse mechanisms for plan members, with a view to making recommendations to the President of the Treasury Board. The objective is to improve the overall effectiveness and flexibility of the Public Service Pension Plan and to ensure that it is responsive to workforce changes.

Two new directors were appointed to the Public Sector Pension Investment Board and three others were reappointed in order to maintain a highly qualified and balanced board. This Board is charged with ensuring that pension assets grow over the long term at a rate sufficient to cover public service pension liabilities.

Management practices

The aforementioned activities are all designed to improve the overall workings of human resources management across government. The business line also undertook a variety of initiatives designed to advance other aspects of government-wide management reform.

Initiatives were undertaken to further the government's overall modern comptrollership efforts to provide more effective stewardship and greater transparency and completeness of financial information. Audited financial statements for the three major public service pension plans (Public Service, Canadian Forces, and the Royal Canadian Mounted Police) were produced for the first time and were included in the annual reports for each of the plans. In addition, employee and employer contribution rates under the government's disability insurance plans were increased to ensure their financial viability. Finally, the contribution rates under the government's employee pension plans were increasingly monitored in order to keep assets in line with plan liabilities.

On-line resources and new technologies were better exploited to improve service delivery and overall management rigour. The Public Service-wide E-Learning Services pilot project was introduced, for example, to facilitate accessible e-learning for all public service employees. In addition, the Web was used to deliver a greater number of e-HR services, information and work tools to federal public service employees, managers, and human resources professionals. Changes were introduced to existing tools, such as the leadership.gc.ca Web site to improve accessibility and ease of use for users both within and outside of the Public Service.

C. Service Improvement

Citizen-centred service delivery

Summary of Spending in 2002–03 (\$ thousands)

| | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
|------------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| Secretariat Operations | 11,071 | 35,202 | 34,291 |
| Total | 11,071 | 35,202 | 34,291 |
| Personnel | | | |
| Full-time Equivalents | 109 | 234 | 212 |

Note: The increase in Authorities and Actuals over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Context

Service Improvement is one of the three business lines of the Secretariat. It comprises all activities performed by the Chief Information Officer Branch (CIOB), the service-related activities of the Official Languages Branch, and the relevant policy elements of Communications and Executive Services and of the Government Operations Sector.

The Government On-Line (GOL) and Service Improvement (SI) initiatives are the key and most visible activities of the Service Improvement business line. They are led and co-ordinated by the CIOB, which is also responsible for the stewardship of the government's IT and IM assets, including oversight of the related human, financial, and information resources, as well as policies and standards.

The GOL initiative was announced in the 1999 Speech from the Throne:^{*}

“The Government will become a model user of information technology and the Internet. By 2004, our goal is to be known around the world as the government most connected to its citizens.”

^{*} Underlined text indicates hyperlinks to Web sites in the on-line version of this document that provide related information. For a list of further Web sites, see Appendix D.

Central funds in the amount of \$280 million were allocated in 2000 for two years to launch and map out the initiative. Budget 2001 allocated \$600 million over four years to implement the GOL initiative and the target date was extended to 2005. The central funding (\$880 million) for the GOL initiative has been allocated as follows:

**Approved allocation of central funds for GOL by component—government-wide
(\$ thousands)**

| | 2000-01 | 2001-02 | 2002-03 | 2003-04 | 2004-05 | 2005-06 | Total |
|---|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Common Secure Infrastructure | 32,490 | 107,299 | 115,731 | 92,012 | 62,000 | 62,000 | 471,532 |
| Portals, Gateways and Subject/ Audience Clusters | 5,341 | 23,945 | 16,400 | 19,600 | 15,000 | 15,000 | 95,286 |
| On-line Service Delivery | 8,672 | 89,216 | 48,235 | 86,062 | 15,000 | 15,000 | 262,185 |
| Policies and Standards | 5,063 | 3,934 | 13,000 | 13,000 | 8,000 | 8,000 | 50,997 |
| Total | 51,566 | 224,394 | 193,366 | 210,674 | 100,000 | 100,000 | 880,000 |

The approved distribution and allocation of central funds by department and agency can be found in the 2003 GOL annual report at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gol-ged/2003/gol-ged_e.asp.

As part of the restructuring of the Secretariat in January 2002, the SI initiative was added to CIOB's mandate, with some funds to partially cover additional full-time staff requirements. The objective of the initiative is to improve the level of satisfaction of Canadians with federal services by 10 percent by 2005.

These two initiatives are managed horizontally, as they apply to federal departments and agencies with significant service delivery responsibilities. The GOL and SI initiatives, along with the official languages component, form the government's service agenda and are reported as the SI business line in this report. This does not include reporting on electronic service delivery projects conducted by departments and agencies. In 2002, 31 departments and agencies were asked to report on their GOL services and related activities on their respective Web sites and, as of February 2003, 21 had done so. These organizations are also encouraged to report on GOL initiatives in their DPR.

The government's GOL and SI initiatives aim to improve the quality, effectiveness, and efficiency of Government of Canada services in both official languages and across all delivery channels (in person, by mail, by telephone, and on the Internet). They also aim

to improve citizen and business access to these services. Important elements of these initiatives are the effective use of information and communications technology, provision of services on the Internet, and the development and maintenance of appropriate policy frameworks and tools. These two initiatives are also focussed on setting targets for citizen and business satisfaction with Government of Canada services and on-line service delivery and measuring and communicating the federal government's performance against these targets.

Two operating principles guide GOL and SI:

- Citizens and businesses must be at the centre of service delivery, which means that services are tailored to meet their needs and interests.
- A “whole-of-government” approach is essential to drive citizen- or user-centric service delivery.

While all departments and agencies are responsible for the quality and range of services they provide, as well as for improving access to them, the Secretariat leads and co-ordinates the articulation and implementation of the government-wide service agenda.

Many factors are putting pressure on the government to improve its services and take a more user-centric and government-wide approach to services and service delivery. These include the steadily increasing demand for government information and services, the increased volume of transactions due in part to the aging of the population, and growing expectations of individuals and business for electronic services and faster service delivery. Canadians want “seamless” services that cross jurisdictions and do not require in-depth knowledge of governmental organization. They want access to government services anytime, anywhere. They want those services available in person, by mail, by telephone, and through the Internet using home, work, or public access computers or mobile devices of all types. They also expect their government to consult them on the scope and delivery of these services.

There are many challenges associated with achieving significant service improvement. Change of any kind that includes extensive use of information technology, multiple partners and shared accountabilities, rethinking of business processes, and constant validation with users and clients (who can change their behaviours quickly) is risky, particularly in the public sector. However, the risks of not undertaking change are greater, as obsolete and inefficient processes and systems cannot sustain increased demand. Canadians expect faster, better, transparent, and more effective information and transaction services. Their engagement and satisfaction with public institutions are often

determined by their service experience; as a result, meeting service improvement goals is key to a relevant, effective, and dynamic public sector.

Key partners

- The Secretariat provides leadership to and works in close collaboration with federal departments and agencies to deliver the GOL and SI initiatives and to ensure the sound management of the government's IT and IM assets. The Secretariat works closely with organizations that provide government-wide services such as Public Works and Government Services Canada; with departments and agencies that have high volumes of transactions with citizens and businesses, such as Human Resources Development Canada and the Canada Customs and Revenue Agency; as well as with the four organizations leading the development of the clustered approach to service delivery: Communication Canada, Industry Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade, and Human Resources Development Canada.
- The Secretariat also provided strategic leadership and focus for the three communities of practice (Information Technology, Information Management, and Service Delivery) that play a key role in realizing the GOL and SI objectives.
- The Secretariat continues to work in co-operation with provinces and territories. There are an increasing number of inter-jurisdictional projects designed to offer more integrated services.
- The private and voluntary sector, academia, and the high technology sector are represented on the Government On-Line Advisory Panel. They provide advice to the President of the Treasury Board on the implementation of GOL.

Performance by Strategic Outcome Element

Access: Citizens have convenient, secure, and seamless access to government programs and services across all delivery channels in the official language of their choice

The Secretariat sought three results under this strategic outcome element:

- The government will become a model user of information technology and the Internet: by 2005, Canada will have the government most connected to its citizens.
- The government will provide improved access for Canadians to federal programs and services, and a broader federal presence across the country through the implementation of the Service Canada initiative and through programs and policies in areas such as telephone service, government communications, federal identity, access to information, and privacy.
- Enhanced services will be made available to Canadians in the official language of their choice through the renewal of the Official Languages Program and policies and through education and awareness campaigns.

HIGHLIGHTS

The Secretariat achieved the following:

- made 31 key services of the Government of Canada completely available on-line;
- launched the first e-pass-enabled services with on-line authentication using the Government of Canada's common secure channel:
 - Change of address on-line (CCRA)
 - On-line filing of records of employment (HRDC)
- developed policies, guidelines, and standards in the areas of privacy, security, and information management;
- monitored and reported to ministers on key IT projects;
- initiated the development of a methodology and approach to business transformation enabled by information technology; and
- improved the governance and issues management of core interdepartmental committees.

Challenges and Lessons Learned

The GOL initiative started with the concept of using the Internet to improve government services and Canadians' access to them. Its implementation focussed on making the most commonly used services available on-line by 2005, building the common electronic infrastructure to support these services, and renewing or developing the appropriate policy and standards framework. Good progress has been made, but the implementation process will impose significant challenges if the government's targets are to be achieved by the year 2005.

Essentially, the Secretariat and its key GOL partners recognize that the electronic channel can become the enabler for an integrated approach to multi-channel service delivery (e.g. by Internet, telephone, mail, or in person) and improvement. This would require a shift towards the adoption of a comprehensive service vision for the Government of Canada, which would demand a much higher degree of co-ordination and integration across the whole of government. Such an approach could lead to the transformation of government services through, for example, a government-wide management of service delivery infrastructure, the integration of services across departments, the rethinking of business processes, and the rigorous implementation of a government-wide information technology architecture and governance. The challenges of setting out and achieving such a comprehensive agenda are significant, ranging from the government's capacity to deliver, the availability of the information required to effect change, and the time, effort, and resources required to implement such an agenda.

This year, work to develop this comprehensive service vision has begun in partnership with Human Resources Development Canada, Industry Canada, the Department of Foreign Affairs and International Trade, and Public Works and Government Services Canada.

Model User of Information Technology

International recognition

For the third year in a row, an international consultancy has singled out Canada as the world leader in e-government, based on the number and quality of on-line services, our emphasis on client relationship management, and our increasing focus on multi-channel service improvement.

Generally, Canada's GOL initiative and implementation approach are ranked high by international surveys and reports. For example, a recent report published by the United Nations states: "Possibly more than any other country, Canada has demonstrated an uncanny prescience and intrinsic understanding of e-government's potential and reality. Co-ordination among departments is perhaps stronger than in any other industrialized nation. This could be attributed to the leadership demonstrated by the Treasury Board, which is the focal point for the national e-gov program."

On-line services

As part of its GOL initiative, the Government of Canada has committed to making the most commonly used services available on-line by 2005. GOL by 2005 was defined in 2002–03 as including over 130 services from 30 federal departments and agencies. In 2001, nine of the services were completely on-line. In 2002, this number increased to 31, almost 25 percent of the GOL target. All services are now available at least partly on-line. Achievement of full interactivity for more than half the targeted services depends on the availability of the secure channel.

Canada site and gateways

The Canada site is a single point of access to information and services that are relevant to Canadians in their everyday lives, such as jobs, taxes, health, and immigration. The site is organized around three client-centred points of access or gateways: Canadians, international clients, and Canadian business. Under each of these gateways, related services are grouped or clustered according to subject areas (e.g. health, employment, taxes) or audiences (e.g. seniors, youth). The Canada site and three gateways are becoming the service delivery platform of choice for integrated on-line services.

In 2002–03, a number of new features were added to the gateways. On the Canadians gateway, a benefits finder was developed to assist Canadians in identifying available federal and provincial benefits to which they may be entitled. The business gateway was expanded so that entrepreneurs have one-stop access to business support programs offered by provincial and territorial governments, as well as the Government of Canada. The non-Canadians gateway now offers information and services in four additional languages: Spanish, German, Portuguese, and Chinese.

Challenges and Lessons Learned

The development of gateways and clusters is fostered by a horizontal approach from both a management and an operational perspective. Horizontality requires working across departments toward the common goal of improving service delivery to clients by integrating and transforming services to meet client needs and expectations. However, establishing horizontal governance structures and providing funding to gateways and clusters have been key challenges in the context of vertical departmental accountability and funding structures.

In order to address these challenges, the gateways and clusters community established a series of interdepartmental or cross-cluster committees. These committees develop a corporate approach to service integration and transformation through gateways and clusters that recognizes and yet also transcends traditional departmental lines of business. Co-operation and cross-jurisdictional relationship building are key elements in the success of the gateway and cluster initiative.

Similarly, funding issues were, in part, addressed by investments in common tools and supports that are currently available to all gateways and clusters. Common tools were recognized as enabling a corporate approach with the added benefit of achieving economies of scale through common planning, management, reporting and, where appropriate, administrative and financial management mechanisms.

Leadership, accountability frameworks, and common infrastructure are key to the success of the horizontal approach of the gateways and clusters initiative.

Infrastructure

The secure channel is the supporting infrastructure for Canada's vision for electronic service delivery and is critical to achieving the overall GOL goals and objectives. It provides highly secure access to government services to assure Canadians that the information they provide and the transactions they conduct with the government are protected. The secure channel has been designed as a government-wide infrastructure, thus eliminating the need for departments and agencies to build their own security, network, and applications services and ensuring an integrated approach to on-line authentication. Public Works and Government Services Canada is the secure channel's delivery and implementation organization, under the direction of the Secretariat. More than half of the 130 services to be made available on-line by 2005 require the authentication services provided by the secure channel.

The year 2002–03 was critical in the secure channel development and field trial. In September 2002, the Government of Canada introduced the e-pass authentication

service. It provides the same level of confidence in an Internet environment that face-to-face contact, sealed envelopes, and official documents provide.

The Government of Canada now has the capacity to issue millions of digital certificates to authenticated clients (businesses and individuals) who provide key information that is validated against existing data and transmitted securely through encryption services. This service allows citizens and businesses to be authenticated once and use their digital certificates with as many departments and agencies as they wish. Two interactive transactions are currently supported by the secure channel authentication services: Canada Customs and Revenue Agency's on-line address change and Human Resources Development Canada's on-line filing of records of employment.

The secure channel also allows departments to provide Internet-based services that connect their clients to their systems, through an exchange service. For example, Industry Canada clients can now pay their licences, purchase patent registrations, and pay incorporation fees through a single program using credit cards; payments are transmitted through the secure channel service exchange directly to the Receiver General. This allows for immediate accounting and reconciliation and provides a standard Government of Canada interface to all clients for credit card payments.

In 2002, the secure channel incorporated enhanced Internet Protocol (IP) perimeter defence capabilities, including intrusion detection and managed firewalls. These services ensure that the secure channel is not compromised. In addition, departments and agencies began to migrate to a new, government-wide Extranet, which connects individual networks and facilitates access to common government applications as well as the Internet.

There are three major interrelated challenges associated with the secure channel: its continued availability (which is dependent on sustained funding), its adoption by departments and agencies as the common e-infrastructure, and the establishment of a manageable and responsive governance structure. Mitigation strategies were developed for all three, but 2003–04 will be the decisive year to fully address the challenges.

Stewardship

The Secretariat continued to work with departments and agencies to improve the government-wide stewardship of IT and shared administrative systems; it worked closely with a small number of departments and agencies to realign IT projects; and it

monitored the government's key IT projects and reported to ministers on their progress. In 2002–03, Treasury Board ministers were provided with a draft framework against which IT projects could be measured and reviewed to ensure a whole-of-government approach, sustainability of common and shared infrastructure, effectiveness of IT and corporate services, enablement of client-centred services, leveraged investments, and enablement of service transformation. The Secretariat recognized that more work would be required to provide ministers with a government-wide view of IT assets and a more comprehensive reporting framework on IT projects.

Improved Access

Access

The Government of Canada made substantial progress in putting information and transaction services on-line. All federal laws, regulations, and policies were made available through the Internet, as well as information about significant programs. Similarly, all key forms are available on-line.

Challenges and Lessons Learned

The Industry Canada Community Access Program (CAP) has been very popular, giving people access to the Internet at 8,800 sites across Canada. But while information and computers are available at CAP sites (primarily community centres, libraries, and schools), 15 percent of the population cannot read regular print, whether on screen or paper, because of literacy challenges or disabilities. Web-4-All, a GOL pilot led by Industry Canada, has created a customizable computer interface based on universal design principles so each user can select, save, and deploy his or her own interface preferences using smart card technology. A smart card is a plastic card with an embedded integrated circuit for storing information. Web-4-All technology is making it possible for the approximately 3.3 million print-handicapped Canadians, the aging senior population, and new Canadians to access the same electronic services as other Canadians. Web-4-All is also attracting a lot of interest from private sector organizations and the government is working with them in the development of smart cards and card readers. Some provincial ministries responsible for library and educational services are also interested in building this technology into their procurement process specifications for standardized library and school services.

Service Canada

During 2002–03, Service Canada successfully made the transition from a Secretariat-led, multi-faceted pilot project to a more clearly defined and focussed information service, integrated into host partners' in-person service delivery operations. There are 223 access centres with a presence in every province and

territory of Canada, half of them in small and rural communities. This past year, Human Resources Development Canada led and co-ordinated the management and operation of the Service Canada in-person network, and Communication Canada continued to manage the telephone and Internet access services. The development of longer-term sustainability strategies was initiated in 2002–03.

Policy and Standards

In May 2002, the Secretariat introduced the *Privacy Impact Assessment Policy*. This Policy requires departments and agencies to conduct assessments for any new or redesigned service that may raise privacy issues. It ensures that services are available on-line, or through more traditional service channels, only when they provide good privacy protection. A practical tool kit that includes templates, fact sheets, and best practices was developed and provided to departments to facilitate their assessment and implementation of the Policy.

The Secretariat also issued guidelines for departments and agencies on the use of cookies and on providing proper notice and obtaining informed consent with regard to the possible collection and use of personal information.

In 2003, the Secretariat finalized revisions to the *Policy on the Management of Government Information*, the result of collaboration with a wide range of government institutions. The Policy seeks to ensure that federal institutions manage the information under their control efficiently and effectively throughout its lifecycle.

The Secretariat continued to develop the *Framework for the Management of Information in the Government of Canada (FMI)*. The FMI is a key initiative aimed at modernizing and mapping the strategic direction and landscape for the management of information in the Government of Canada. It will assist government departments and agencies by providing authoritative, comprehensive, and integrated guidance on how to best manage information to support service delivery. The FMI will also provide a focus for the implementation of information-related legislation and policies, including the *Policy on the Management of Government Information*.

The Secretariat issued several guidelines on metadata for departments, clusters, and gateways. These guidelines accompany the 2001 Treasury Board Information and Technology Standard (TBITS) 39.1: GOL Metadata Standard and help federal institutions comply with the Common Look and Feel Standard 6.3, which stipulates that all government Web sites must apply five mandatory metadata elements to describe their Web resources. Metadata are necessary to support navigation, searching, information sharing, and the interoperability goals of GOL. The common

standard adopted, the Dublin Core, ensures that a core set of elements are shared across disciplines or within any type of organization needing to organize and classify information.

In June 2002, a review of the policy requirements concerning the use of the Social Insurance Number and data matching was initiated. Consistent with the Secretariat stewardship of the policy governing these two important privacy considerations, the review is intended to modernize the policies and provide clear direction to all federal institutions subject to the *Privacy Act*.

The Secretariat continued to develop the Management of Information Technology Security Standard under the revised *Government Security Policy*. This standard was extensively reviewed with departments and agencies and work will conclude in 2003-04.

January 2003 was the implementation target for all departments and agencies to be compliant with the *Common Look and Feel* (CLF) standards for federal Web sites. Federal sites now incorporate a common layout, graphic standards, and symbols. CLF best practices were developed throughout the year by departments and agencies under the auspices of the interdepartmental Internet Advisory Committee. These best practices touch on accessibility, official languages, navigation and format, cybersquatting, collaborative arrangements, e-mail, and important notices.

Challenges and Lessons Learned

The Secretariat faced two major challenges from a CLF perspective—the Treasury Board ministers' direction of a common look and feel for all Government of Canada Web sites, and the GOL strategic objective that all Canadians, regardless of their Internet ability, geographic location, or official language, should have equal access to government on-line services and information. The risk of failure in satisfying these two objectives was appreciable given the dozens of federal institutions and, hundreds of Web sites involved, as well as the short time frame and lack of precedent.

The Secretariat drew upon the considerable expertise of the existing communities of practice within the Public Service through an interdepartmental co-ordinating council and working groups. It was determined that common standards that applied to every government Web site were the only way to provide a recognizable federal identity, a common user experience, and the flexibility that institutions required to address the unique service needs of their individual clients. Development time of the standards was shortened by the adoption of proven international guidelines for accessibility. This adoption also had the benefit of making readily available software products and tools from major IT suppliers that helped departments to defray the costs of making their Web sites more accessible to persons with disabilities. Common software and implementation tools developed by communities of practice are maintained in a depository available for use by any department at no cost.

There were a number of setbacks, for example, due to vendors failing to provide promised products that would provide access for those clients with special needs to much of the legacy information found on government Web sites. The Secretariat worked with departments to find practical solutions by setting priorities for the conversion of legacy information to accessible format based on client interests and by providing access to legacy information by alternative means. Some of the lessons learned confirm that public service employees possess considerable expertise that can resolve complex service and technical issues and implement cost-effective solutions. This can be done by using a less traditional, more collaborative, cross-departmental structure to manage initiatives. These approaches will be used in the future to sustain the effectiveness and viability of the standards in the face of continuous changes to Internet technologies and increasingly sophisticated services, including individualized and cross-jurisdictional offerings.

Official Languages

Service to Canadians in the official language of their choice remains elusive in too many of the offices and service areas where it is required. To improve this situation, during 2002–03, the Secretariat, with partner departments and agencies, developed an action plan for the renewal of the program and the modernization of official languages policies and practices. In this regard, the 2003 budget allocated additional resources to implement the action plan. These resources will enable the Secretariat to strengthen its monitoring capacity and make progress towards its objective to create an exemplary public service in the area of official languages.

The action plan also allocated \$14 million over the next five years to support targeted activities that will help federal regional councils and federal institutions to design and implement innovative projects that will foster improved services to the public in both official languages and focus on other key issues and objectives of the program. The Secretariat's Official Languages Branch will manage the fund.

In 2002–03, a survey was conducted in British Columbia on Francophones' perception of services available in their official language. It arose from a consultation project that aimed to sensitize managers of federal institutions to the delivery of bilingual services. The project and the survey were carried out in collaboration with the Fédération des francophones de la Colombie-Britannique (British Columbia Federation of Francophones) and federal institutions. This concerted action stimulated dialogue and is seen as a successful outcome to improve services.

A telephone survey was begun in March 2003 to determine the extent to which offices and service points of federal institutions actively offer their services in both official languages to minority official language communities. The results, which will be broken down by province or territory and by institution, will serve to inform institutions of deficiencies and to suggest solutions. The report should be complete by fall 2003.

A check of the delivery of services in French and in English was carried out at seven airports in Canada: Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto (Pearson), Montréal (Dorval), Moncton, and Halifax. The Secretariat looked at the active and passive offer of services in both official languages. At the same time, it evaluated the capacity of institutions to offer their services to a comparable degree in each official language. The results of this exercise will be available in the fall of 2003.

Quality: Citizens are satisfied with the quality of government services that are delivered through innovative organizations in a timely, courteous, competent, and fair manner

HIGHLIGHTS

The Secretariat:

- contributed to higher levels of satisfaction and generally positive perceptions of government services among Canadians;
- developed a performance measurement framework for the GOL and SI initiatives;
- adopted and published telephone service standards;
- implemented the new *Communications Policy of the Government of Canada*; and
- modelled innovative approaches to building human resources capacity to support the GOL and SI initiatives.

The Secretariat sought the following result:

- A measurable improvement in Canadians' overall satisfaction with the delivery of key government services by 2005 through the successful implementation of the Service Improvement initiative and increased organizational effectiveness.

Measurable Improvement in Canadians' Satisfaction

Client satisfaction

According to the most recent Citizens First study, Canadians rated their overall satisfaction with federal services in 2002 at 64 percent; their satisfaction with on-line services is 68 percent. Their satisfaction with federal services has increased steadily (7 percent) since 1998.

| Citizens First Survey Year | 1998 | 2000 | 2002 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Service Reputation Score (global) | 46 | 51 | 56 |
| Service Experience Score (service-specific) | 60 | 61 | 64 |

- The second annual report on the GOL initiative, Government On-Line 2003, highlights progress to date on electronic service delivery improvement and points the way to 2005 and beyond.
- On-line use of federal services has increased significantly from 61 percent of Canadian Internet users who visited a Government of Canada Web site at least once in 2000 to 70 percent in 2002. Health, taxes, and employment are some of the most popular on-line services.

Measurement

In 2002–03, the Secretariat developed a performance measurement framework for the GOL and SI initiatives, which encompasses three main outcomes—citizen- or client-centred government; better, more responsive service; and capacity for on-line service delivery. For each of these outcomes, specific indicators have been developed and work is underway to develop performance measures. One of the most significant developments over the past year was the revision of the Common Measurements Tool that now provides a consistent approach for collecting client satisfaction information across departments and agencies, no matter which delivery channel is used (e.g. in person, Internet, mail, or telephone).

Adoption and publishing of service standards

The Secretariat led an interdepartmental discussion with the federal telephone service delivery community that resulted in a consensus on the approach to be taken for the expression of telephone service standards. While arriving at a common standard across all government departments and agencies was determined not to be feasible, there was agreement on the use of common language and metrics to express and report on standards, thus permitting a comparison across organizations and making results more meaningful. The Secretariat will take a similar approach to service standards across the other delivery channels. The Secretariat encouraged departments and agencies to follow best practices in posting their service standards and results measured against them on their Web sites.

Communications

2002–03 was the first year in which the new *Communications Policy of the Government of Canada* was in effect. Its goal is to ensure well co-ordinated and effective communications management that is responsive to the diverse information needs of Canadians. The Policy establishes standards for all departments and agencies in providing information services that meet the needs and interests of citizens. A formal review of the Policy will take place within five years of its effective date.

The *Federal Identity Program (FIP)*, which complements and supports the Policy, also aims to improve service to Canadians. FIP facilitates public access to government programs and services through clear and consistent identification that helps citizens to recognize them at a glance. In March 2003, the new FIP Web site went on-line to better assist departments and agencies in their application of the government's corporate identity standards.

Reporting to Parliament

Information on the Service Agenda and the GOL and SI initiatives are consistently included in the Secretariat's RPP and DPR. In addition, senior officers regularly appear before parliamentary committees to discuss developments and challenges related to GOL and SI. Officers of Parliament are also consulted on policy and standards in development. (For example, the Office of the Privacy Commissioner was extensively consulted on the development of the *Privacy Impact Assessment Policy*; that office, the Office of the Commissioner of Official Languages, and the Office of the Information Commissioner were consulted on the revisions to the *Policy on the Management of Government Information*.)

Departments and agencies subject to SI are required to report on their service improvement activities in their respective DPRs. The Secretariat monitors the level of reporting government-wide. A review of 2001–02 DPRs indicated that SI was noted in only 22 of 47 reports; ten of the reporting organizations had conducted a client satisfaction survey during the year. In an effort to simplify and standardize reporting by departments and agencies, the Secretariat began work to revise the SI-DPR reporting template. A focus on implementation of the initiative should be reflected in increased levels of SI reporting in 2002–03 DPRs.

Organizational readiness in human resources

The implementation of GOL and SI is beginning to drive a better understanding of the need for an agile public service workforce with significant adaptive capacity. To support this direction, the Secretariat continued to enhance its community of practice, competency-based strategy to help departments and agencies identify and address recruitment, retention, development, and other human-capacity issues related to change management in the Information Technology, Information Management, and Service Delivery communities of practice. In 2002–03, the Secretariat continued to provide the training program for the management development of IT professionals; developed the first-ever competency profiles and tools for IM professionals and front-line service delivery personnel and their managers intended for application on a whole-of-government basis; and continued to enhance its Web-based services and self-assessment tools. (See http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/index_e.asp.)

Management Practices

The GOL and SI initiatives are managed through five key interdepartmental committees, as well as working groups and issue- and expertise-related committees. Over the past year, changes have been made in the GOL and SI governance structure to promote the shift towards a comprehensive multi-channel service vision and pave the way for long-term governance of a more integrated, enterprise-wide service delivery agenda.

The evolution of the gateways and clusters has shifted from a Secretariat-led process to a more horizontal interdepartmental approach. For example, funding decisions are increasingly focussed on supporting common tools and have evolved to an interdepartmental horizontal co-management of funds. The Secretariat continues to identify shared accountability frameworks and is exploring the establishment of common mechanisms to improve operational efficiency.

The Organizational Readiness Office is a centre of expertise in nurturing informal workplace learning and knowledge sharing networks commonly referred to as communities of practice. Its leadership development programs are anchored in the IT and IM domains and are strategically aligned with GOL and SI.

Service improvement and new directions in government services and business processes are largely driven through projects that rely extensively on information technology. In recognition of this, and as part of its ongoing stewardship role, the Secretariat monitors all key IT projects, from the initial business cases through the project definition phase (preliminary project approval) to design, development, and implementation (effective project approval); it also reports to Treasury Board ministers on key IT projects.

In 2002–03, the Business Transformation Enablement Program (BTEP) was developed and piloted. The BTEP will provide strategies, methods, models, and frameworks, as well as strategic alignment tools to facilitate the mapping, analysis, and design of programs and services across government. This includes the standards, federated designs, and enterprise architecture capabilities to allow the Government of Canada to achieve technical, information, and business interoperability..

D. Secretariat Administration

Summary of Spending in 2002–03 (\$ thousands)

| | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
|------------------------------|---------------------|----------------------|---------------|
| Secretariat Operations | 34,531 | 45,183 | 41,777 |
| Centrally Administered Funds | 10,000 | 10,000 | - |
| Total | 44,531 | 55,183 | 41,777 |
| Personnel | | | |
| Full-time Equivalents | 308 | 319 | 314 |

Note: The increase in Authorities and Actuals over the Planned Spending includes the Supplementary Estimates, transfers in from government-wide initiatives, transfers in from collective agreements, and adjustments made to the statutory authorities.

Context

Reflecting the values outlined in *Results for Canadians*, the Secretariat's administration is focussed on managing resources; supporting a modern, effective, and representative workforce; and constantly improving client-centred corporate service delivery. These efforts are being carried out within the government-wide efforts to implement modern comptrollership, improve human resources management, and put government services on-line.

Key Partners

The Secretariat works in close collaboration with other federal government departments, as well as provincial governments, academia, and the private and voluntary sector to ensure that the Secretariat is equipped to meet its mandate and goals.

Performance

The Secretariat sought the following result:

- To achieve its objectives while managing within the principles of *Results for Canadians*.

The Secretariat has established and carried out during 2002–03 a new strategic planning cycle, including the production of an Environmental Scan, which allowed it to make informed decisions on priorities and resources and to complete the Strategic Planning and Results Framework, which was shared with all Secretariat employees. The Framework is

built around three major strategic outcomes: Stewardship, Human Resources Management, and Service Improvement and constitutes the logic model used to structure the DPR and the RPP. The Secretariat is continuing to further refine its Strategic Planning and Results Framework. Included in this work is the development of performance measurement strategies which will assist in determining the degree to which desired strategic outcomes and elements have been achieved over time. The Secretariat has also begun to build an integrated approach to risk management into the strategic planning cycle. The completed Information Management and Information Technology Strategy will serve to guide management improvement plans over the next three to five years.

The internal audit and evaluation functions continued to be strengthened during the past year. The risk-based audit plan was updated, two audits were conducted, and a three-year plan was approved. The Internal Audit and Evaluation Committee was active throughout the year making the connection between audit and evaluation activity and executive decision making in the department. A project was completed late in the year that recommended a more strategic approach to evaluation in the department. The Internal Audit and Evaluation Division also played the role of liaison with the Office of the Auditor General. This role is very important to the department, due to the high level of activity of the Office of the Auditor General at the Secretariat. It is estimated that at least one-third of the division's resources is dedicated to this function and that there are many more resources invested each year throughout the Secretariat as it supports the work of the Auditor General.

A Human Resources Plan for the Treasury Board of Canada Secretariat, published in the fall of 2001, focusses on the key human resources challenges facing the Secretariat: workload management and work-life balance, recruitment and retention, leveraging knowledge and learning, and ongoing public service human resources policies and programs. Executive-level champions provided leadership and direction for a wide range of initiatives in 2002–03, including a commitment for all executives to participate in the Leadership Development Program and 360° feedback exercise by November 2004; consultations and branch follow-up on the results of the Duxbury-Higgins study on work-life balance; a new strategic planning cycle to improve priority setting and work planning; simplification of the Treasury Board submission process; a study of staff mobility and implementation of the resulting recommendations; a mentoring program; a study and recommendations on informal learning; and implementation of our employment equity, official languages, and awards and recognition programs.

The Secretariat began the development of an IM/IT strategic plan in 2002–03. This is a significant initiative, in that the Secretariat needs to have leading-edge and innovative

IM/IT capabilities to reflect its leadership role in this area within the government and to support it in assisting the Management Board. Internal business needs and external regulatory pressures are driving the need to assess the way the Secretariat manages electronic information. The IM/IT strategic plan will enable the Secretariat to set clear goals and to have a plan to guide the achievement of these goals. The IM/IT vision calls for the Secretariat to have a modern, business-enabling IM/IT environment helping to make it exemplary in its use and management of IM/IT.

The Secretariat has started the development of a new Salary Management System which will provide managers with better financial information on salary expenditures. As well, planning of the SAP Enterprise upgrade has started and is scheduled for completion in the fall of 2004 or spring of 2005.

The Secretariat continued to manage its international and regional activities effectively through its International Relations Office. Some 50 visiting international delegations were managed in 2002–03, as well as roundtables and work plans for bilateral relations under existing MOUs with the U.K. and France. In addition, major presentations were made at several international organizations and conferences (including the Commonwealth Association of Public Administration and Management in Glasgow, a special roundtable at the Canadian Embassy in France, and presentations made by the Chief Information Officer in Singapore, Belgium, France, and Italy). Ongoing effective national secretariat support was provided for continuing development of the federal regional councils, including support to engage the Secretariat representatives and the other central agencies with each of the 12 councils to ensure effective two-way communication and regional participation regarding government-wide initiatives and challenges. In support of the follow-up to the Task Force on the Co-ordination of Federal Activities in the Regions, a guide on managing collaborative arrangements is available on the Web. The guide was developed in collaboration with Secretariat officials, regional financial officers, and program managers and has been very well received by the regions.

Section III: Financial Performance

Table 1: Summary of Voted Appropriations (\$ thousands)

Table 1 details the way Parliament votes resources to the Secretariat, including voted appropriations and statutory authorities, and details the actual usage of those resources by the Secretariat.

Financial Requirements by Authority

| Vote | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
|--|------------------|-------------------|------------------|
| Management Board Program | | | |
| 1 Operating Expenditures ¹ | 119,109 | 179,503 | 170,142 |
| 2 Grants and Contributions ² | 18,600 | 18,850 | 17,117 |
| (S) President of the Treasury Board – Salary and motor car allowance ³ | 65 | 70 | 70 |
| (S) Contributions to Employee Benefits Plans | 14,798 | 16,713 | 16,713 |
| (S) Court awards | - | - | - |
| (S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years | - | 17 | 17 |
| (S) Spending proceeds from the disposal of surplus Crown Assets | - | - | - |
| 5 Government Contingencies ⁴ | 740,000 | 670,146 | - |
| 10 Government-wide Initiatives ⁴ | 40,808 | 13,538 | - |
| 15 Collective Bargaining ⁴ | - | - | - |
| 20 Public Service Insurance | 1,201,702 | 1,205,177 | 1,166,673 |
| (S) <i>Public Service Pension Adjustment Act</i> | 30 | 13 | 13 |
| (S) <i>Special Retirement Arrangements Act</i> | - | - | - |
| (S) Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts and the <i>Employment Insurance Act</i> . | - | 83,753 | 83,753 |
| (S) Payments for the pay equity Settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i> | - | 16,020 | 16,020 |
| Total⁵ | 2,145,112 | 2,203,800 | 1,470,518 |

¹ Planned Spending is the amount included in the department's 2002–03 RPP and indicates amounts planned at the beginning of the year.

Total Authorities include \$118,007 thousands reported in the 2002–03 Main Estimates, plus additional funding of \$61,496 thousands as follows: \$54,615 thousands from the 2002–03 Supplementary Estimates, transfers in from Vote 10, Government-wide Initiatives (\$3,917 thousands) for initiatives such as the Employment Equity Embracing Change Programs, the Internal Audit Policy, Comptrollership Modernization and Human Resources Modernization, and for transfers in from Vote 15, Collective Agreements (\$2,449 thousands), a transfer in of the Crown Corporation Policy (\$514 thousands).

Actual expenditures were \$9,361 thousands less than anticipated. This is primarily due to a major re-organization in the area of the Human Resources Management Office and delays in the litigation process of two important court cases within the Pension Benefit Division.

² Actual expenditures were less than anticipated with the Youth Internship Program.

³ Planned Spending is \$65,218. Authorities and Actual Spending are \$69,521.

⁴ Centrally financed votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The DPRs of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

⁵ The large difference between Total Authorities and Actual is largely due to \$670,000 thousands lapsing in Vote 5, Government Contingencies. This Vote has two main purposes: to supplement other

appropriations for playlist requirements and to provide temporary funding for miscellaneous, minor, and unforeseen requirements. Sums temporarily allotted for non-playlist purposes are repaid to this Vote by departments when Parliament approves funding. At the end of the fiscal year, the balance of this Vote is lapsed.

Table 2: Departmental Planned Spending versus Actual Spending by Business Line (\$ thousands)

Table 2 details resources used by business line, in comparison to the resources voted by Parliament as indicated in Table 1.

| Business Lines | FTEs | Operating ² | Grants & Contri- butions | Total Gross Expendi- tures | Less: Respend- able Revenues | Total Net Expendi- tures |
|---|------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|
| EXPENDITURE MANAGEMENT AND PLANNING | | | | | | |
| Secretariat Operations | | | | | | |
| (Planned Spending) | 188 | 19,215 | - | 19,215 | - | 19,215 |
| (Total Authorities) | 198 | 21,297 | 20 | 21,317 | - | 21,317 |
| (Actuals) | 192 | 20,810 | 20 | 20,830 | - | 20,830 |
| Centrally administered Funds¹ | | | | | | |
| (Planned Spending) | - | 750,000 | - | 750,000 | - | 750,000 |
| (Total Authorities) | - | 670,146 | - | 670,146 | - | 670,146 |
| (Actuals) | - | - | - | - | - | - |
| COMPTROLLERSHIP | | | | | | |
| Secretariat Operations | | | | | | |
| (Planned Spending) | 220 | 24,739 | - | 24,739 | - | 24,739 |
| (Total Authorities) | 220 | 26,959 | - | 26,959 | - | 26,959 |
| (Actuals) | 207 | 26,661 | - | 26,661 | - | 26,661 |
| Centrally administered Funds¹ | | | | | | |
| (Planned Spending) | - | 16,003 | - | 16,003 | - | 16,003 |
| (Total Authorities) | - | 2,497 | - | 2,497 | - | 2,497 |
| (Actuals) | - | - | - | - | - | - |
| INFORMATION MANAGEMENT/ INFORMATION TECHNOLOGY | | | | | | |
| Secretariat Operations | | | | | | |
| (Planned Spending) | 82 | 8,416 | - | 8,416 | - | 8,416 |
| (Total Authorities) | 202 | 31,487 | - | 31,487 | - | 31,487 |
| (Actuals) | 181 | 31,037 | - | 31,037 | - | 31,037 |
| HUMAN RESOURCES MANAGEMENT | | | | | | |
| Secretariat Operations | | | | | | |
| (Planned Spending) | 358 | 52,646 | 18,600 | 71,246 | 6,021 | 65,225 |
| (Total Authorities) | 493 | 73,784 | 18,830 | 92,614 | 2,854 | 89,760 |
| (Actuals) | 456 | 68,293 | 17,097 | 85,390 | 2,029 | 83,361 |

¹ Centrally financed votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The DPRs of recipient departments show these authorities and actual expenditures

² Includes capital expenditures.

(Table 2, *cont'd*)

| Business Lines | FTEs | Operating ² | Grants & Contri- butions | Total Gross Expendi- tures | Less: Respend- able Revenues | Total Net Expendi- tures |
|---|-------|------------------------|-----------------------------|-------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|
| Centrally administered Funds¹ | | | | | | |
| (Planned Spending) | - | 1,333,537 | - | 1,333,537 | 117,000 | 1,216,537 |
| (Total Authorities) | - | 1,441,564 | - | 1,441,564 | 135,559 | 1,306,005 |
| (Actuals) | - | 1,402,018 | - | 1,402,018 | 135,559 | 1,266,459 |
| CORPORATE ADMINISTRATION | | | | | | |
| Secretariat Operations | | | | | | |
| (Planned Spending) | 312 | 34,977 | - | 34,977 | - | 34,977 |
| (Total Authorities) | 323 | 45,629 | - | 45,629 | - | 45,629 |
| (Actuals) | 318 | 42,170 | - | 42,170 | - | 42,170 |
| Centrally administered Funds¹ | | | | | | |
| (Planned Spending) | - | 10,000 | - | 10,000 | - | 10,000 |
| (Total Authorities) | - | 10,000 | - | 10,000 | - | 10,000 |
| (Actuals) | - | - | - | - | - | - |
| Total | | | | | | |
| (Planned Spending) | 1,160 | 2,249,533 | 18,600 | 2,268,133 | 123,021 | 2,145,112 |
| (Total Authorities) | 1,436 | 2,323,363 | 18,850 | 2,342,213 | 138,413 | 2,203,800 |
| (Actuals) | 1,354 | 1,590,989 | 17,117 | 1,608,106 | 137,588 | 1,470,518 |
| Other Revenues and Expenditures | | | | | | |
| Non-respendable Revenues | | | | | | |
| (Planned Spending) | | | | | | 8,500 |
| (Total Authorities) | | | | | | 9,577 |
| (Actuals) | | | | | | 9,577 |
| Cost of Services provided by other departments | | | | | | |
| (Planned Spending) | | | | | | 13,120 |
| (Total Authorities) | | | | | | 13,799 |
| (Actuals) | | | | | | 13,799 |
| Net Cost of the Secretariat | | | | | | |
| (Planned Spending) | | | | | | 2,149,732 |
| (Total Authorities) | | | | | | 2,208,022 |
| (Actuals) | | | | | | 1,474,740 |

¹ Centrally financed votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The DPRs of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

² Includes capital expenditures.

Table 3: Historical Comparison of Departmental Planned Spending Versus Actual Spending by Business Line (\$ thousands)

Table 3 provides an historical perspective on how resources are used by the Secretariat.

| Business Lines | Actual 2000–01 | Actual 2001–02 | 2002–03 | | |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|------------------|
| | | | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| Expenditure Management and Planning | | | | | |
| Secretariat Operations | 15,875 | 17,920 | 19,215 | 21,317 | 20,830 |
| Centrally administered Funds ¹ | - | - | 750,000 | 670,146 | - |
| Comptrollership | | | | | |
| Secretariat Operations | 21,413 | 26,985 | 24,739 | 26,959 | 26,661 |
| Centrally administered Funds ¹ | - | - | 16,003 | 2,497 | - |
| Service and Innovation² | | | | | |
| Secretariat Operations | 9,790 | 10,871 | - | - | - |
| Information Management and Information Technology | | | | | |
| Secretariat Operations | 25,334 | 35,776 | 8,416 | 31,487 | 31,037 |
| Human Resources Management | | | | | |
| Secretariat Operations | 56,385 | 79,904 | 65,225 | 89,760 | 83,361 |
| Centrally administered Funds ¹ | 4,004,033 | 1,336,700 | 1,216,537 | 1,306,005 | 1,266,459 |
| Corporate Administration | | | | | |
| Secretariat Operations | 39,535 | 38,205 | 34,977 | 45,629 | 42,170 |
| Centrally administered Fund ¹ | - | - | 10,000 | 10,000 | - |
| Total | 4,172,365 | 1,546,361 | 2,145,112 | 2,203,800 | 1,470,518 |

¹ Centrally financed votes reflect permanent transfers to other departments that reduced the Secretariat's Authorities. The DPRs of recipient departments show these authorities and actual expenditures.

² The Service and Innovation business line was dismantled and services were realigned throughout other business lines.

**Table 4: Crosswalk between Strategic Outcomes and Business Lines
(\$ thousands)**

Table 4 identifies the resource relationship between Strategic Outcomes and Business Lines.

Management Board Program

| Strategic Outcomes/ Business Lines | Steward- ship | Service Improve- ment | Human Resources | Secretariat Administra- tion | Total |
|---|------------------|-----------------------------|--------------------|------------------------------------|------------------|
| Expenditure Management and Planning | | | | | |
| Planned | 768,619 | 596 | - | - | 769,215 |
| <i>Authorities</i> | 690,867 | 596 | - | - | 691,463 |
| Actuals | 20,240 | 590 | - | - | 20,830 |
| Comptrollership | | | | | |
| Planned | 40,742 | - | - | - | 40,742 |
| <i>Authorities</i> | 29,456 | - | - | - | 29,456 |
| Actuals | 26,661 | - | - | - | 26,661 |
| Information Management/ Information Technology | | | | | |
| Planned | - | 8,416 | - | - | 8,416 |
| <i>Authorities</i> | - | 31,487 | - | - | 31,487 |
| Actuals | - | 31,037 | - | - | 31,037 |
| Human Resources Management | | | | | |
| Planned | - | 1,613 | 1,280,149 | - | 1,281,762 |
| <i>Authorities</i> | - | 2,673 | 1,393,092 | - | 1,395,765 |
| Actuals | - | 2,271 | 1,347,549 | - | 1,349,820 |
| Corporate Administration | | | | | |
| Planned | - | 446 | - | 44,531 | 44,977 |
| <i>Authorities</i> | - | 446 | - | 55,183 | 55,629 |
| Actuals | - | 393 | - | 41,777 | 42,170 |
| Total | | | | | |
| Planned | 809,361 | 11,071 | 1,280,149 | 44,531 | 2,145,112 |
| <i>Authorities</i> | 720,323 | 35,202 | 1,393,092 | 55,183 | 2,203,800 |
| Actuals | 46,901 | 34,291 | 1,347,549 | 41,777 | 1,470,518 |

Table 5: Revenues by Business Line (\$ thousands)

Table 5 identifies revenues received by the Secretariat from sources both internal and external to government.

| Business Lines | Actual 2000-01 | Actual 2001-02 | 2002-03 | | |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|---------|
| | | | Planned Revenues | Total Authorities | Actual |
| Respendable Revenues | | | | | |
| Expenditure Management and Planning | 14 | - | - | - | - |
| Comptrollership | 34 | - | - | - | - |
| Information Management and Information Technology | 124 | - | - | - | - |
| Human Resources Management | | | | | |
| Secretariat Operations | 2,359 | 1,745 | 6,021 | 2,854 | 2,029 |
| Centrally administered Funds | 69,352 | 136,607 | 117,000 | 135,559 | 135,559 |
| Corporate Administration | 27 | - | - | - | - |
| Total Respendable Revenues | 71,910 | 138,352 | 123,021 | 138,413 | 137,588 |
| Non-respendable Revenues | | | | | |
| Revenue from Parking Fees | 8,164 | 8,510 | 8,500 | 9,577 | 9,577 |
| Total Non-respendable Revenues | 8,164 | 8,510 | 8,500 | 9,577 | 9,577 |
| Total Revenues | 80,074 | 146,862 | 131,521 | 147,990 | 147,165 |

Table 6: Statutory Payments by Business Line (\$ thousands)

Table 6 identifies statutory payments made by the Secretariat.

| Business Lines | Actual 2000–01 | Actual 2001–02 | 2002–03 | | |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|----------------|
| | | | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| Expenditure Management and Planning¹ | 1,793 | 1,920 | 2,770 | 3,048 | 3,048 |
| Comptrollership¹ | 2,087 | 2,070 | 3,077 | 3,048 | 3,048 |
| Service and Innovation¹ | 898 | 560 | - | - | - |
| Information Management and Information Technology¹ | 1,559 | 1,399 | 1,134 | 2,352 | 2,352 |
| Human Resources Management | | | | | |
| Contributions to Employee Benefit Plans | 4,591 | 4,375 | 4,809 | 6,175 | 6,175 |
| <i>Public Service Pension Adjustment Act</i> | 50 | 39 | 30 | 13 | 13 |
| Unallocated employer contributions made under the <i>Public Service Superannuation Act</i> and other retirement acts and the <i>Employment Insurance Act</i> | 13,754 | 287,982 | - | 83,753 | 83,753 |
| <i>Special Retirement Arrangements Act</i> | - | 4,700 | - | - | - |
| Payments for the pay equity settlement pursuant to section 30 of the <i>Crown Liability and Proceedings Act</i> | 3,020,926 | 55,497 | - | 16,020 | 16,020 |
| Total | 3,039,321 | 352,593 | 4,839 | 105,961 | 105,961 |
| Corporate Administration | | | | | |
| President of the Treasury Board – Salary and Motor car allowance | 52 | 68 | 65 | 70 | 70 |
| Contributions to Employee Benefit Plans | 2,598 | 2,778 | 3,008 | 2,090 | 2,090 |
| Court Awards | 133 | 4 | - | - | - |
| Refunds of amounts credited to revenues in previous years | 33 | 218 | - | 17 | 17 |
| Total | 2,816 | 3,068 | 3,073 | 2,177 | 2,177 |
| Total Statutory Payments | 3,048,474 | 361,610 | 14,893 | 116,586 | 116,586 |

¹ Contribution to Employee Benefits Plans.

Table 7: Transfer Payments by applicable Business Line (\$ thousands)

Table 7 summarizes the transfer of resources to individuals or organizations.

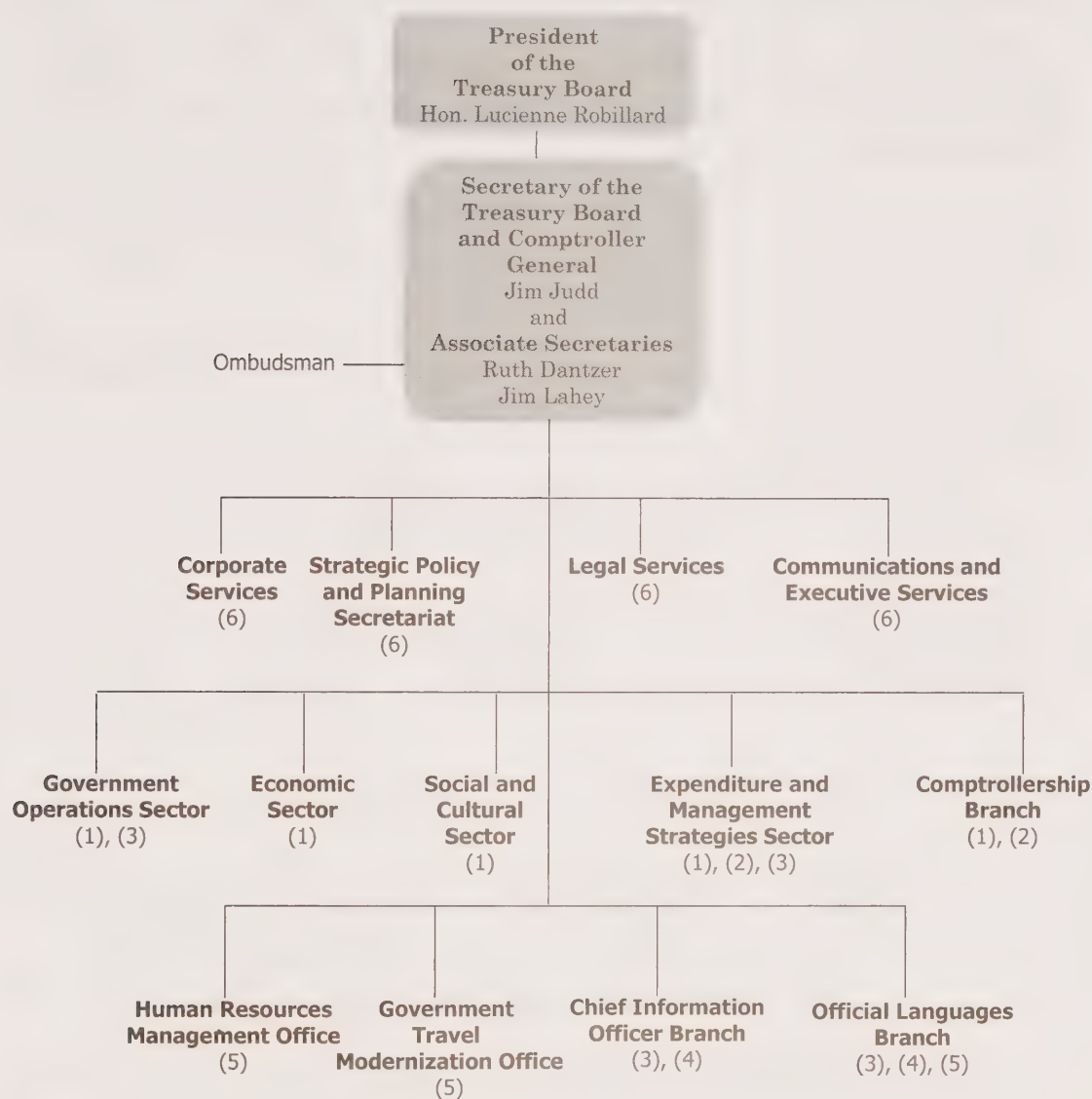
| Business Lines | Actual 2000-01 | Actual 2001-02 | 2002-03 | | |
|--|-------------------|-------------------|---------------------|----------------------|--------|
| | | | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| GRANTS | | | | | |
| Expenditure Management and Planning | | | | | |
| Grant to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) | | | | | |
| Reallocation Project. | - | - | - | 20 | 20 |
| Service and Innovation | | | | | |
| Centre Francophone d'informatisation des organisations | 50 | - | - | - | - |
| Comptrollership | | | | | |
| CCAF-FCVI (formerly the Canadian Comprehensive Auditing Foundation) | 75 | - | - | - | - |
| Human Resources Management | | | | | |
| Public Service Alliance of Canada | - | - | - | 250 | 250 |
| Total Grants | 125 | - | - | 270 | 270 |
| CONTRIBUTIONS | | | | | |
| Human Resources Management | | | | | |
| Youth Internship Program | 8,754 | 17,645 | 18,600 | 18,580 | 16,847 |
| Conference Board of Canada | 50 | - | - | - | - |
| Information Management and Information Technology | | | | | |
| Canadian Standards Association | 10 | - | - | - | - |
| Total Contributions | 8,814 | 17,645 | 18,600 | 18,580 | 16,847 |
| OTHER TRANSFER PAYMENTS | | | | | |
| Human Resources Management | | | | | |
| Public Service Insurance ¹ | 266 | 327 | 500 | 500 | 302 |
| Public Service Pensions | 50 | 40 | 30 | 13 | 13 |
| Total Other Transfer Payments | 316 | 367 | 530 | 513 | 315 |
| Total Transfer Payments | | | | | |
| Total Transfer Payments | 9,255 | 18,012 | 19,130 | 19,363 | 17,432 |

¹ Benefit Plan for survivors of employees slain on duty and Special Indemnity Plan for spouses of Canadian Forces attachés.

Table 8: Contingent Liabilities (\$ thousands)

| List of Contingent Liabilities | Amount of Contingent Liability | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|----------------|----------------|
| | March 31, 2001 | March 31, 2002 | March 31, 2003 |
| Pending and Threatened Litigation | 30,014,139 | 30,014,167 | 33,533,971 |

Appendix A: Organization of the Secretariat



* These numbers refer to business line accountabilities. (See following page.)

Approved Business Lines

- 1) Expenditure Management and Planning—government-wide resource allocation consistent with government priorities and the fiscal framework
- 2) Comptrollership—management practices that focus on results and values, integrate financial and non-financial results information for planning and reporting, respond to risks responsibly, and provide appropriate systems of control
- 3) Service and Innovation—an innovative, citizen-centred public service that responds to Canadians' priorities for service improvement and is committed to the goal of delivering services that meet or exceed their expectations
- 4) Information Management and Information Technology—affordable and responsive delivery of government services through the strategic use of information management and information technology
- 5) Human Resources Management—a public service that is results-driven, values-based, representative and learning-oriented
- 6) Corporate Administration—the provision of effective corporate services that support all business lines in meeting their objectives

Appendix B: Reporting on Government-wide Initiatives

Departments are required to report on certain government-wide themes and initiatives. This section provides information on the Secretariat's progress in implementing its Sustainable Development Strategy and its approach to procurement and contracting. Modernizing comptrollership within the Secretariat and efforts to address key human resources issues and put information on-line are an integral part of the administration of the Secretariat. Progress on these initiatives can be found in Section D, Secretariat Administration.

Sustainable Development

During 2002–03, implementation of the Secretariat's second Sustainable Development Strategy continued, directed by the detailed work plan developed the previous year. Each Assistant Secretary responsible for specific activities had endorsed the work plan. This concrete show of support from senior management helped ensure activities were carried out as planned to achieve the goals laid out in the strategy.

Facilitating solutions and supporting departments in achieving Sustainable Development goals

Achievements:

- The *Contaminated Sites Management Policy* came into effect on July 1, 2002.
- A draft *Green Procurement Policy* was prepared by the Treasury Board Advisory Committee on Contracts Working Group on Green Procurement and provided to the interdepartmental Sustainable Development in Government Operations Directors General Co-ordinating Committee in January 2003.

Enhancing the Secretariat's capacity to take sustainable development into account in its programs and activities

Achievements:

- Materials from a Sustainable Development Learning Forum for the Secretariat Executive Cadre in March 2002 have been made available on the Secretariat's Learning and Knowledge Management intranet site.

- Note: In response to workload issues, communication strategy activities associated with this goal were rescheduled for the period of March through December 2003.

Reducing the environmental impact of our operations

Achievements:

- Earth Day and Environment Week events were successfully promoted.
- A framework for an inventory of regulated substances was developed through consultations with Environment Canada.

The 2001–03 Sustainable Development Strategy includes an additional goal focussed on enhancing the green contribution of government investments in infrastructure to improve Canadians' quality of life. Responsibility for this goal and related activities has been shifted to Infrastructure Canada under the Minister of Industry, in response to the realignment of responsibilities within the federal government.

A more detailed reporting of progress toward achieving the Secretariat's Sustainable Development goals can be found at http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPerf/sd-dd/sdpr-redd_e.asp.

Procurement and Contracting

The Secretariat's approach to the management of contracting and procurement furthers its modern comptrollership objectives by ensuring that the goods and services needs of the Secretariat are met in a timely manner and that policies and guidelines are respected.

Contracting and procurement activity within the Secretariat is centralized. While managers have delegated authority to enter into contracts, a centralized contracting section provides advice and guidance on all aspects of the contracting process and creates contract documents and financial commitments. The Secretariat also has a Contract Review Committee that reviews all contracts with an estimated value of \$10,000 or more. To encourage compliance and processing time, the process for issuing service contracts with an estimated value of \$10,000 or less was streamlined. Procurement of goods is also carried out centrally with the exception of purchases made using acquisition cards for low dollar-value items.

Appendix C: Transfer Payments

The Federal Public Sector Youth Internship Program

The Federal Public Sector Youth Internship Program is delivered in partnership with the YMCA through a contribution agreement.

This Program was renewed on a permanent basis and successfully launched in 2000–01, so that unemployed and under-employed youth continue to have an opportunity to acquire the experience and skills they need to enter and fully participate in the labour market.

Between April 1, 2002, and the end of March 2003, more than 1098 new internship opportunities have been identified in host departments, agencies, and Crown corporations across Canada for nine-month terms and over 1208 young interns have been placed. Approximately 50 percent of these interns are youth at risk who receive pre-internship training and have regular contact with a YMCA counsellor.

\$17 million was spent in 2002–03 for the remuneration of interns and youth support services. The planned spending for 2002–03 was \$18 million.

Through ongoing surveys, mentors and interns in host organizations report a high degree of satisfaction with all aspects of the Program. (See <http://yip.gc.ca/>.)

Appendix D: Additional Resources

Key Legislation Administered by the Secretariat

Alternative Fuels Act

Employment Equity Act

Federal Real Property Act

Financial Administration Act

Official Languages Act

Public Service Employment Act

Public Service Staff Relations Act

Public Service Superannuation Act

The responsibilities under the *Access to Information Act* and the *Privacy Act* are shared between the President of the Treasury Board as minister and the Minister of Justice.

List of Statutory Annual Reports

Administration of the *Members of Parliament Retiring Allowances Act*

Administration of Part II of the *Public Service Superannuation Act*

Administration of Part I and Part III of the *Public Service Superannuation Act*

Administration of the *Supplementary Retirement Benefits Act*

Application of the *Alternative Fuels Act*

Employment equity in portions of the Public Service referred to in paragraph 4(1)(b) of the *Employment Equity Act*

Annual Report on Crown Corporations and Other Corporate Interests of Canada

Cost certificates, valuation reports, and assets reports filed pursuant to the *Public Pensions Reporting Act*

The Secretariat's annual report on the *Access to Information Act* and the *Privacy Act*

Annual Report on Official Languages

Useful Internet Addresses for Treasury Board Reports and Policy Documents

Treasury Board of Canada Secretariat Web site: <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Stewardship

More information can be found at the following Web sites:

Federal resources are aligned with government priorities

- Tabling of the 2002–03 Supplementary Estimates A
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1031_e.asp
- Tabling of the 2002–03 Supplementary Estimates B
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0226_e.asp
- Tabling of the 2003–04 Main Estimates
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0226A_e.asp
- Tabling of Eighty-Seven 2003–04 Reports on Plans and Priorities for the Government of Canada http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0327_e.asp
- Announcement of Expenditure and Management Reviews
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_e.asp
- Budget 2003
<http://www.fin.gc.ca/budtoce/2003/budliste.htm>
- Budget 2003: Improving Expenditure Management and Accountability
<http://www.fin.gc.ca/budget03/bp/bpc7e.htm>
- 2003–04 Estimates: Treasury Board Secretariat *Report on Plans and Priorities*
http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/TBS-SCT/TBS-SCTr34_e.asp
- Speech from the Throne <http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/sft.htm>

Federal resources are used efficiently and effectively with prudence and probity

- *Interim Evaluation of the Implementation of the Revised Policy on Internal Audit*
http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/presentations/report-rapport/report-rapport_e.asp
- *Interim Evaluation of the Treasury Board Evaluation Policy*
http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/int-prov_e.asp#exsum
- *Modern Comptrollership Practices: Toward Management Excellence* draft
http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Toolkit2/comptrollership_practices/cp01_e.asp
- Management Accountability Framework
http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_e.asp
- *Values and Ethics Code for the Public Service*.
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_e.asp
- Modern Comptrollership
http://www.tbs-sct.gc.ca/CMO_MFC/index_e.asp
- Risk Management
<http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=EN>,

- Evaluation
http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_e.asp
- Internal Audit
http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_e.asp
- Secretariat policies and guidelines—grouped by topic
http://www.tbs-sct.gc.ca/common/policies-politiques_e.asp
- The Government of Canada Announces Changes to Sponsorship, Advertising, and Public Opinion Research Activities
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1217_e.asp
- Contract Policy Notice 2003-1—Revised Policies Related to Contracting for Advertising and Public Opinion Research Services
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/cpn-apm-03-01_e.asp
- Real Property
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RealProperty/siglist_e.asp
- Professional Development and Certification Program
<http://publiservice.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/home-accueil.asp?Language=EN>
- *Government Security Policy*
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/gsp-psg_e.asp
 - Operational Standard on the *Security of Information Act*
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/sia-lpi_e.asp
 - Operational Security Standard—Readiness Levels for Federal Government Facilities
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/oss-nos_e.asp
- Materiel Management
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/siglist_e.asp
- Contract Management
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/siglist_e.asp
- Financial Management and Accounting
http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/common/c_main_e.asp
- December 2002 Report of the Auditor General of Canada: Chapter 9, “Modernizing Accountability in the Public Sector”
<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20021209ce.html>
- December 2002 Report of the Auditor General of Canada: Chapter 5, “Financial Management and Control in the Government of Canada”
<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/20021205ce.html>

Accountability for results throughout the Public Service is clearly defined and key commitments and results are publicly reported

- Public Accounts of Canada
<http://www.pwgsc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-e.html>
- Tabling of 86 Departmental Performance Reports for 2001–02
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1107_e.asp
- Review and Assessment of the 86 Departmental Performance Reports for 2001–02
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/assess_e.asp
- Announcement of Expenditure and Management Reviews
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_e.asp

- Guidance: Departmental Performance Reports 2002–03
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp
- April 2002 Report of the Auditor General of Canada: Chapter 7, “Strategies to Implement Modern Comptrollership”
<http://www.oag-bvg.gc.ca/domino/reports.nsf/html/0207ce.html>

Human Resources Management

Modernization of Human Resources Management

http://www.tbs-sct.gc.ca/mhrm-mgrh/index_e.asp

Various reports on Modern Comptrollership

http://www.tbs-sct.gc.ca/search/results-résultats_e.asp?radio=radio2&TextRestriction=Modern+Comptrollership&selLang=1&radioType=phrase&scope=&who=mhrm-mgrm&home=%3E&TextRestriction1=+%26+%28%23vpath+*.htm*++OR+%23vpath+*.pdf%29+%26%21+%23vpath+*%5C_vti_*&TextRestriction2=

Canadian Centre for Management Development Learning Events

http://www.ccmd-ccg.gc.ca/events/index_e.html

Public Service Leadership

http://www.ccmd-ccg.gc.ca/leadership/index_e.html

Managing Collaborative Arrangements: A Guide for Regional Managers

http://www.tbs-sct.gc.ca/rc-cr/guide_rm/index_e.asp

A Policy for Continuous Learning in the Public Service of Canada

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/tb_856/pclpsc-pacfp_e.asp

Embracing Change site map

http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/common/map-carte_e.asp

Youth Internship Program

<http://yip.gc.ca>

National Public Service Week 2002 created a stronger awareness of public service pride. It created strong community links with partners such as Canadian Blood Services. It fostered a greater understanding of the Public Service within the younger generation of public service employees and it raised their capacity as employees. Relevant links and reports:

Youth Day Report

http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/ar-pr/other-autre/ycd-cjj_e.asp

National Public Service Week 2002 Web site

<http://www.proud-fiers.gc.ca/>

Service Improvement

Government On-Line report—*Government On-Line and Canadians*

www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_e.asp

Official Languages

<http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/english/>

Service Improvement Initiative

http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/01-02/guidance/templates/serv-serv_e.asp

GOL Project Proposals and Contacts for 2000–2002

http://www.ged-gol.gc.ca/pathfinder-expl/contact/contact00_e.asp

Government On-Line Advisory Panel

http://www.ged-gol.gc.ca/pnl-grp/index_e.asp

Serving Canadians Better

http://www.ged-gol.gc.ca/index_e.asp

Privacy and Government On-Line

<http://www.cio-dpi.gc.ca/pgol-pged/>

Policy on the Management of Government Information

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/TB_GIH/mgih-grdg_e.asp

Framework for the Management of Information in the Government of Canada

http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/fmi-cgi/fmi-cgi_e.asp

Metadata

http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/meta/meta_e.asp

Common Look and Feel for the Internet

<http://www.cio-dpi.gc.ca/clf-upe/>

Federal Identity Program

<http://www.fip.gc.ca/>

Governance

http://www.ged-gol.gc.ca/governance/gov-gouv_e.asp

Organizational Readiness Office

http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/index_e.asp

Amélioration des services

Rapport sur le Gouvernement en direct – Le Gouvernement en direct et les Canadiens
http://www.gol-ged.gc.ca/rpt/gol-ged-rptpr_f.asp

Direction des langues officielles

<http://www.tbs-sct.gc.ca/ollo/francais/index.html>

Initiative d'amélioration des services

<http://www.tbs-sct.gc.ca/ccpi-pise>

Proposition des projets GED et contacts pour 2000-2003

http://www.ged-gol.gc.ca/pathfinder-expl/contact/contact00_f.asp

Groupe conseil sur le Gouvernement en direct

http://www.ged-gol.gc.ca/pnl-grp/index_f.asp

Mieux servir les Canadiens et les Canadiennes

http://www.ged-gol.gc.ca/index_f.asp

Protection de la vie privée et Gouvernement en direct

http://www.cio-dpi.gc.ca/pgol-pged/index_f.asp

Politique sur la gestion de l'information gouvernementale

http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/ciopubs/TB_GIH/mgih-grdg_f.asp

Cadre de gestion de l'information du gouvernement du Canada

http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/fmi-cgi/fmi-cgi_f.asp

Métadonnée

http://www.cio-dpi.gc.ca/im-gi/meta/meta_f.asp

Normalisation des sites Internet

<http://www.cio-dpi.gc.ca/clf-upc/>

Programme de coordination de l'image de marque

<http://www.fip.gc.ca/>

Gouvernance

http://www.ged-gol.gc.ca/gouvernance/gov-gouv_f.asp

Bureau de gestion du changement

http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/index_f.asp

- Annonce des examens des dépenses et de la gestion
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_f.asp
- Lignes directrices – Rapports ministériels sur le rendement 2002-2003
http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp
- Rapport de la vérificatrice générale d'avril 2002, Chapitre 7 – Les stratégies de mise en œuvre de la fonction de contrôle moderne
<http://www.oag-bvg.gc.ca/domaine/rapports/nstf/html/0207cf.html>

<http://www.oag-bvg.gc.ca/domain/rapports.nsf/html/0207cf.html>

- Annance des examens des dépenses et de la gestion
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_f.asp

Modernisation de la gestion des ressources humaines

Divers rapports sur la fonction de contrôleur moderne

<http://www.tbs-sct.gc.ca/search/results->

```
results_e.asp?radio=radio&|extrRestriction=Modern+Comptroller&selLang=|&radioType=phrase-
&scope=&who=inhrm-
```

$$\text{imgm}\&\text{home}=\text{p.1003E}\&\text{restriction}|+=\text{p.10026+p.10028p.10023vpath}+\text{.htm}^{*++}\&\text{OR}+\text{p.10023vpath}+\text{.pdfp.10029+p.10026p.10021+p.10023vpath}+\text{p.1005C}^{*}\&\text{TexRestriction}2=$$

Activités d'apprentissage du Centre canadien de gestion

http://www.cmd-cg.gc.ca/events/index_f.html

Le leadership dans la fonction publique

http://www.cmd-ccg.gc.ca/leadership/index_f.html

La gestion des ententes de collaboration : Guide pour les gestionnaires régionaux

http://www.tbs-sct.gc.ca/rc-cr/guide_rm/index_f.asp

Une politique pour l'apprentissage continu dans la fonction publique du Canada

http://www.tbs-sci.gc.ca/pubs/pol/hrpubs/TB_856/pclpsc-pacipc_f.asp

Faire place au changement – Carte du site

http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-fpac/common/map-carte_f.asp

Programme de stages pour les jeunes

<http://psj.gc.ca/>

La Semaine nationale de la fonction publique de 2002 a augmenté la fierté chez les fonctionnaires et elle a créé de solides liens communautaires avec des partenaires tels que les Services canadiens du sang. Elle a aidé les nouveaux employés à comprendre la fonction publique tout en développant leurs capacités. Liens et rapports connexes :

Liens et rapports connexes :

Rapport sur la journée de la jeunesse

http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/ar-pr/other-autre/ydc-cjj_f.asp

<http://www.proud-tiers.gc.ca/>

- Gestion du risque
<http://publisservice.tbs-sct.gc.ca/rm-gr/home-accueil.asp?Language=FR>,
- Évaluation
http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/eval_f.asp
- Vérification interne
http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/home-accueil_f.asp
- Politiques et lignes directrices du Secrétariat – Consultation par sujet
http://www.tbs-sct.gc.ca/common/politiques-politiques_f.asp
- Le gouvernement du Canada annonce des changements à ses activités de commandites, de publicité et de recherche sur l'opinion publique
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1217_f.asp
- Politique des marchés, avis 2003-1 – Nouvelles politiques relatives aux marchés de services de publicité et de sondage d'opinion
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/ContPolNotices/cpn-apm-03-01_f.asp
- Biens immobiliers
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RealProperty/siglist_f.asp
- Programme de perfectionnement professionnel et de certification
<http://publisservice.tbs-sct.gc.ca/pd-pp/home-accueil.asp?Language=FR>
- *Politique du gouvernement sur la sécurité*
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/gsp-psg_f.asp
- Norme opérationnelle de la Loi sur la protection de l'information
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/tbm_12a/sia-lpi_f.asp
- Norme opérationnelle de sécurité – Niveaux de préparation des installations du gouvernement fédéral,
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/gospubs/TBM_12A/oss-nos_f.asp
- Gestion du matériel
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/MaterielManage/siglist_f.asp
- Gestion des marchés
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/Contracting/siglist_f.asp
- Gestion financière et comptabilité
http://www.tbs-sct.gc.ca/fin/common/c_main_f.asp
- Rapport de la vérificatrice générale de décembre 2002, Chapitre 9 – La modernisation de la reddition de comptes dans le secteur public
<http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/rapports/nstf/html/20021209cf.html>
- Rapport de la vérificatrice générale de décembre 2002, Chapitre 5 – La gestion et le contrôle financiers au gouvernement du Canada
http://www.oag-bvg.gc.ca/dominio/media/nstf/html/20021205pr_f.html
- **L'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics**
- Comptes publics du Canada
<http://www.tpsgc.gc.ca/recgen/text/pub-acc-f.html>
- Dépôt de 86 Rapports ministériels sur le rendement pour 2001-2002.
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1107_f.asp
- Examen et évaluation des 86 Rapports ministériels sur le rendement pour 2001-2002
http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/01-02/assess_f.asp

Adresses Internet des rapports et des politiques du Conseil du Trésor

Site Web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada : <http://www.tbs-sct.gc.ca>

Gérance

Pour plus d'information, consulter les sites Web suivants :

- Dépôt du Budget supplémentaire des dépenses (A) 2002-2003
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/1031_f.asp
- Dépôt du Budget supplémentaire des dépenses (B) 2002-2003
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0226_f.asp
- Dépôt du Budget principal des dépenses 2003-2004
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2002/0228_f.asp
- Dépôt de quatre-vingt-sept Rapports sur les plans et les priorités de 2003-2004 pour le gouvernement du Canada
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0327_f.asp
- Annonce des examens des dépenses et de la gestion
http://www.tbs-sct.gc.ca/media/nr-cp/2003/0529_f.asp
- Budget 2003
<http://www.fin.gc.ca/budtoct/2003/budlistf.htm>
- Budget 2003 – Améliorer la gestion des dépenses et la reddition de comptes
<http://www.fin.gc.ca/budget03/bp/bpc7f.htm>
- Budget des dépenses 2003-2004 : Rapport sur les plans et les priorités du Secrétariat du Conseil du Trésor
http://www.tbs-sct.gc.ca/est-pre/20032004/TBS-SCT/TBS-SCTr34_f.asp
- Discours du Trône
<http://www.pco-bcp.gc.ca/sft-ddt/ddt.htm>

Les ressources fédérales sont utilisées de façon efficiente et efficace ainsi qu'avec prudence et probité.

- *Évaluation provisoire de la mise en œuvre de la politique révisée sur la vérification interne*
http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/presentations/report-rapport/report-rapport_f.asp
- *Évaluation provisoire de la politique sur l'évaluation du Conseil du Trésor*
http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/tools_outils/int-prov_e.asp#exsum
- *Les pratiques de la fonction de contrôleur : vers l'excellence en gestion*
http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/Toolkit2/comptrollership_practices/cp01_f.asp
- Cadre de responsabilisation de gestion
http://www.tbs-sct.gc.ca/maf-crg/index_f.asp
- *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*
http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/hrpubs/TB_851/vec-cve_f.asp
- Modernisation de la fonction de contrôleur
http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/index_f.asp

Annexe D : Ressources additionnelles

Principales lois appliquées par le Secrétariat

Loi sur les carburants de remplacement

Loi sur l'équité en matière d'emploi

Loi sur les immeubles fédéraux

Loi sur la gestion des finances publiques

Loi sur les langues officielles

Loi sur l'emploi dans la fonction publique

Loi sur les relations de travail dans la fonction publique

Loi sur la pension dans la fonction publique

La présidente du Conseil du Trésor, en qualité de ministre, et le ministre de la Justice se partagent les responsabilités prévues à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Liste des rapports annuels prévus par la loi

Application de la *Loi sur les allocations de retraite des parlementaires*

Application de la partie II de la *Loi sur la pension de la fonction publique*

Application des parties I et III de la *Loi sur la pension de la fonction publique*

Application de la *Loi sur les prestations de retraite supplémentaires*

Application de la *Loi sur les carburants de remplacement*

Équité en emploi dans les parties de la fonction publique mentionnées à l'alinéa 4(1)b) de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*

Rapport annuel sur les sociétés d'État et autres sociétés dans lesquelles le Canada détient des intérêts

Certificats de coûts, rapports d'évaluation et rapports d'actif déposés en application de la *Loi sur les rapports relatifs aux pensions publiques*

Rapport annuel du Secrétariat au sujet de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*

Rapport annuel sur les langues officielles

Annexe C : Paiements de transfert

Le Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral

Le Programme de stages pour les jeunes dans le secteur public fédéral est administré en partenariat avec le YMCA dans le cadre d'un accord de contribution.

Ce programme a été renouvelé sur une base permanente et a été lancé avec succès en 2000-2001 afin de continuer à offrir aux jeunes sans emploi ou sous-employés la chance d'acquérir l'expérience de travail et les compétences dont ils ont besoin pour faire leur entrée et bien s'intégrer sur le marché du travail.

Entre le 1^{er} avril 2002 et la fin de mars 2003, plus de 1 098 possibilités de stage d'une durée de neuf mois ont été approuvées dans les ministères, les organismes et les sociétés d'État. Plus de 1 208 jeunes stagiaires ont bénéficié de stages d'une durée de neuf mois. Environ la moitié de ces stagiaires sont des jeunes à risques qui reçoivent une formation préparatoire et ont des contacts réguliers avec un conseiller du YMCA.

Une somme de 17 millions de dollars a été consacrée en 2002-2003 à la rémunération des stagiaires et aux services de soutien offerts aux jeunes. Les dépenses prévues en 2002-2003 étaient de 18 millions de dollars.

Les sondages menés régulièrement auprès des mentors et des stagiaires dans les organismes d'accueil indiquent que ces derniers sont très satisfaits de tous les aspects du programme. (Voir à l'adresse Internet suivante : <http://psj.gc.ca/>)

Achats et marchés

L'approche du Secrétariat pour la gestion des marchés et des achats contribue à l'atteinte des objectifs de la modernisation de la fonction de contrôle en garantissant que les besoins du Secrétariat en matière de biens et services sont satisfaits en temps opportun et que les politiques et lignes directrices sont respectées.

La gestion des marchés et des achats est centralisée au Secrétariat. Les gestionnaires ont le pouvoir délégué de conclure des marchés, mais une section centralisée prodigue des conseils et émet des avis sur tous les aspects du processus de passation des marchés et prépare les documents et les engagements financiers nécessaires. De plus, le Secrétariat a mis sur pied un comité d'examen des marchés qui passe en revue tous les marchés dont la valeur est estimée à 10 000 \$ et plus. Afin de promouvoir la conformité et de réduire le temps de traitement, le Secrétariat a simplifié le processus d'émission des contrats de services dont la valeur estimée est de 10 000 \$ et moins. Les achats de biens sont centralisés, à l'exception des achats de biens peu coûteux faits au moyen de cartes d'acquisition.

Accroître la capacité du Secrétariat de tenir compte du développement durable dans ses programmes et activités.

Résultats obtenus

- Les documents issus d'un forum d'apprentissage sur le développement durable présenté à la haute direction du Secrétariat en mars 2002 ont été publiés sur l'intranet du Secrétariat sur la gestion de l'apprentissage et du savoir.
- Remarque : En raison de la surcharge de travail, les activités prévues dans la stratégie de communication en rapport avec cet objectif ont été reportées à la période s'échelonnant de mars à décembre 2003.

Réduire l'impact environnemental de nos activités

Résultats obtenus

- Le Secrétariat a fait une promotion efficace des activités entourant la Journée de la Terre et la Semaine de l'environnement.
- Un cadre pour l'inventaire des substances réglementées a été élaboré en collaboration avec Environnement Canada.

La Stratégie de développement durable 2001-2003 comprend un objectif additionnel visant à accroître l'impact « écologique » des investissements du gouvernement dans les infrastructures afin d'améliorer la qualité de vie des Canadiens. La responsabilité de cet objectif et des activités correspondantes a été transférée à Infrastructure Canada, qui relève du ministre de l'Industrie, dans le cadre du remaniement des responsabilités au sein du gouvernement fédéral.

Les progrès réalisés par le Secrétariat en matière de développement durable sont exposés en détail à l'adresse suivante : http://www.tbs-sct.gc.ca/report/TBSPert/sd-dd/sdpr-redd_f.asp.

Annexe B : Le point sur les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale

Les ministères sont tenus de faire rapport sur certains thèmes et initiatives à l'échelle de l'administration fédérale. La présente section expose les progrès réalisés par le Secrétariat dans la mise en œuvre de sa Stratégie de développement durable et l'approche qu'il a adoptée en matière d'achats et de marchés. La modernisation de la fonction de contrôle au Secrétariat et les activités visant à résoudre les questions liées aux ressources humaines et à rendre l'information disponible en direct font partie intégrante de l'administration du Secrétariat. L'état d'avancement de ces initiatives est décrit à la section D, Administration des services ministériels.

Développement durable

La mise en œuvre de la deuxième stratégie de développement durable du Secrétariat s'est poursuivie en 2002-2003, conformément au plan de travail détaillé qui avait été élaboré au cours de l'année précédente. Ce plan de travail avait été approuvé par les secrétaires adjoints responsables d'activités spécifiques. Grâce à cette manifestation concrète d'appui de la haute direction, les activités visant l'atteinte des objectifs fixés dans la stratégie ont pu se dérouler comme prévu.

Faciliter la découverte de solutions et aider les ministères à atteindre leurs objectifs de développement durable

Résultats obtenus

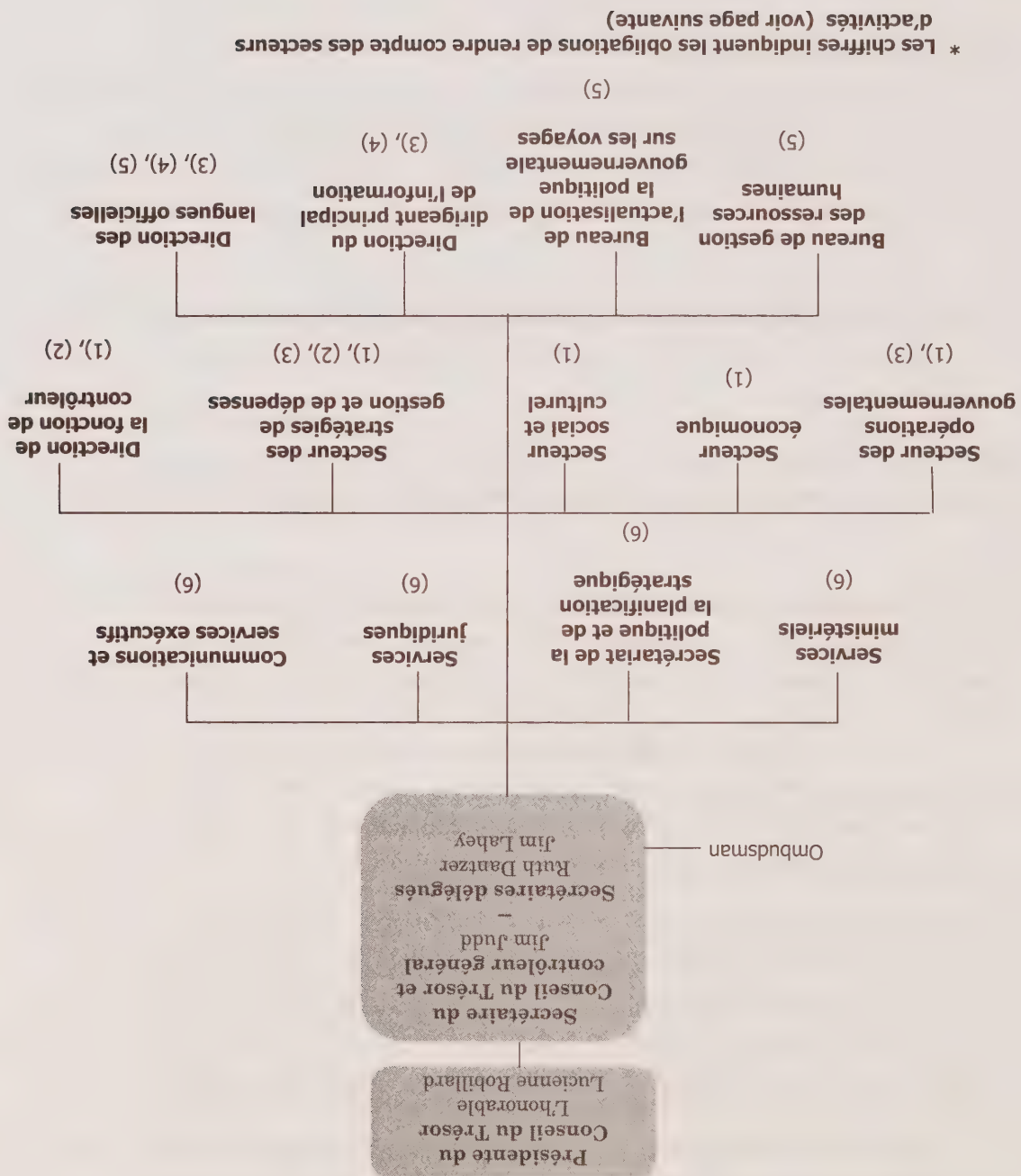
- La *Politique de gestion des sites contaminés fédéraux* est entrée en vigueur le 1^{er} juillet 2002.

- Une ébauche de *Politique d'achats écologiques* a été élaborée par un groupe de travail sur l'écologisation des marchés publics relevant du Comité consultatif du Conseil du Trésor sur les marchés. Ce document a été remis au Comité interministériel de coordination des directeurs généraux sur le développement durable en janvier 2003.

Secteurs d'activité approuvés

- 1) Gestion et planification des dépenses – Affectation des ressources de l'État selon les priorités du gouvernement et le cadre financier.
- 2) Fonction de contrôleur – Des pratiques de gestion qui sont axées sur les résultats et les valeurs, qui intègrent l'information financière et non financière sur les résultats pour les besoins de la planification et de l'établissement de rapports, qui tiennent compte des risques de façon responsable et qui prévoient des mécanismes de contrôle appropriés.
- 3) Service et innovation – Une fonction publique innovatrice et axée sur les citoyens, qui répond aux priorités des Canadiens et des Canadiennes en matière d'amélioration des services et qui est déterminée à offrir des services qui satisfont à leurs attentes ou les dépassent.
- 4) Gestion de l'information et technologies de l'information – Des services gouvernementaux abordables et adaptés aux besoins des citoyens, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information.
- 5) Gestion des ressources humaines – Une fonction publique qui est axée sur les résultats et repose sur des valeurs, qui est représentative et vouée à l'apprentissage.
- 6) Administration des services ministériels – Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.

Annexe A : Organisation du Secrétariat



* Les chiffres indiquent les obligations de rendre compte des secteurs d'activités (voir page suivante)

Tableau 8 : Passif éventuel (en milliers de dollars)

| Montant des éléments de passif éventuel | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|
| Éléments de passif éventuel | 31 mars 2001 | 31 mars 2002 | 31 mars 2003 |
| Causes en instance et imminentes | 30 014 139 | 30 014 167 | 33 533 971 |

Tableau 7 : Paiements de transfert par secteur d'activité applicable (en milliers de dollars)

Le tableau 7 présente un résumé des ressources transférées à des particuliers ou à des organisations.

| 2002-2003 | | | | | | |
|---|--------|----------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|---------|
| Secteurs d'activité | | Réelles 2000-2001 | Réelles 2001-2002 | Dépenses prévues | Autorisa- tions totales | Réelles |
| SUBVENTIONS | | | | | | |
| Gestion et planification des dépenses | - | - | - | - | 20 | 20 |
| Projet de réaffectation de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) | - | - | - | - | - | - |
| Service et innovation | 50 | - | - | - | - | - |
| Centre francophone d'information des organisations | 75 | - | - | - | - | - |
| Fonction de contrôleur | - | - | - | - | 250 | 250 |
| CCAF-FCVI (anciennement la Fondation canadienne pour la vérification intégrée) | - | - | - | - | 270 | 270 |
| Gestion des ressources humaines | 125 | - | - | - | - | - |
| Alliance de la Fonction publique du Canada | - | - | - | - | - | - |
| CONTRIBUTIONS | | | | | | |
| Gestion des ressources humaines | 8 754 | 17 645 | 18 600 | 18 580 | 16 847 | - |
| Programme de stages pour les jeunes | 50 | - | - | - | - | - |
| Conférence Board du Canada | 10 | - | - | - | - | - |
| Gestion de l'information et technologies de l'information | 8 814 | 17 645 | 18 600 | 18 580 | 16 847 | - |
| Total des contributions | 9 255 | 18 012 | 19 130 | 19 363 | 17 432 | - |
| AUTRES PAIEMENTS DE TRANSFERT | | | | | | |
| Gestion des ressources humaines | 266 | 327 | 500 | 500 | 302 | - |
| Assurances de la fonction publique ¹ | 50 | 40 | 30 | 13 | 13 | - |
| Pensions de la fonction publique | 316 | 367 | 530 | 513 | 315 | - |
| Total – Autres paiements de transfert | 9 255 | 18 012 | 19 130 | 19 363 | 17 432 | - |
| Total des paiements de transfert | 18 511 | 20 079 | 21 160 | 21 326 | 18 869 | - |

¹ Régimes d'avantages sociaux pour les survivants des employés décédés dans l'exercice de leurs fonctions et régime d'indemnisation spécial pour les conjoints des attachés des Forces canadiennes.

Tableau 6 : Paiements législatifs par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 6 établit les paiements législatifs effectués par le Secrétariat.

| Secteurs d'activité | | Réelles | Réelles | Dépenses | Autorisations | Réelles |
|---|------------------|----------------|---------------|----------------|----------------|---------|
| 2000-2001 | | 2001-2002 | prévues | totales | Réelles | |
| Gestion et planification des dépenses¹ | | | | | | |
| Gestion de l'information et technologies de l'information ¹ | 1 559 | 1 399 | 1 134 | 2 352 | 2 352 | |
| Service et innovation ¹ | 898 | 560 | - | - | - | |
| Fonction de contrôle ¹ | 2 087 | 2 070 | 3 077 | 3 048 | 3 048 | |
| Gestion des ressources humaines | | | | | | |
| Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 4 591 | 4 375 | 4 809 | 6 175 | 6 175 | |
| Loi sur la mise au point des pensions du service public | 50 | 39 | 30 | 13 | 13 | |
| Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi | 13 754 | 287 982 | - | 83 753 | 83 753 | |
| Loi sur les régimes de retraite particuliers | - | 4 700 | - | - | - | |
| Paiements liés à l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif | 3 020 926 | 55 497 | - | 16 020 | 105 961 | |
| Total | 3 039 321 | 352 593 | 4 839 | 105 961 | 105 961 | |
| Administration des services ministériels | | | | | | |
| Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile | 52 | 68 | 65 | 70 | 70 | |
| Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 2 598 | 2 778 | 3 008 | 2 090 | 2 090 | |
| Montants adjugés par un tribunal | 133 | 4 | - | - | - | |
| Remboursements de montants portés au crédit des recettes d'années antérieures | 33 | 218 | - | 17 | 17 | |
| Total | 2 816 | 3 068 | 3 073 | 2 177 | 2 177 | |
| Total des paiements législatifs | | | | | | |
| | 3 048 474 | 361 610 | 14 893 | 116 586 | 116 586 | |

¹ Contribution aux régimes d'avantages sociaux des employés.

Tableau 5 : Recettes par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 5 établit les recettes du Secrétariat provenant de sources gouvernementales et non gouvernementales.

| 2002-2003 | | | | | |
|---|----------------------|----------------------|---------------------|-------------------------------|---------------------|
| Secteurs d'activité | Réelles 2000-2001 | Réelles 2001-2002 | Dépenses prévues | Autorisa- tions totales | Recettes réelles |
| Recettes disponibles | | | | | |
| Gestion et planification des dépenses | 14 | - | - | - | - |
| Fonction de contrôleur | 34 | - | - | - | - |
| Gestion de l'information et technologies de l'information | 124 | - | - | - | - |
| Gestion des ressources humaines | | | | | |
| Activités du Secrétariat | 2 359 | 1 745 | 6 021 | 2 854 | 2 029 |
| Fonds gérés par l'administration centrale | 69 352 | 136 607 | 117 000 | 135 559 | 135 559 |
| Administration des services ministériels | 27 | - | - | - | - |
| Total des recettes disponibles | | | | | |
| | 71 910 | 138 352 | 123 021 | 138 413 | 137 588 |
| Recettes non disponibles | | | | | |
| Recettes provenant des frais de stationnement | 8 164 | 8 510 | 8 500 | 9 577 | 9 577 |
| Total des recettes non disponibles | 8 164 | 8 510 | 8 500 | 9 577 | 9 577 |
| Total des recettes | | | | | |
| | 80 074 | 146 862 | 131 521 | 147 990 | 147 165 |

Tableau 4 : Concordeance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 4 présente les liens entre les ressources affectées aux résultats stratégiques et celles qui sont affectées aux secteurs d'activité.

Programme du conseil de gestion

| Résultats stratégiques/ Secteurs d'activité | Gérance | Amélioration des ressources humaines | Administration du Secrétariat | Total |
|--|---------|---|----------------------------------|-------|
|--|---------|---|----------------------------------|-------|

| | | | | |
|--|---------|--------|-----------|-----------|
| Gestion et planification des dépenses | | | | |
| Dépenses prévues | 768 619 | 596 | - | 769 215 |
| Autorisations | 690 867 | 596 | - | 691 463 |
| Dépenses réelles | 20 240 | 590 | - | 20 830 |
| Fonction de contrôleur | | | | |
| Dépenses prévues | 40 742 | - | - | 40 742 |
| Autorisations | 29 456 | - | - | 29 456 |
| Dépenses réelles | 26 661 | - | - | 26 661 |
| Gestion de l'information / | | | | |
| Technologie de l'information | | | | |
| Dépenses prévues | - | 8 416 | - | 8 416 |
| Autorisations | - | 31 487 | - | 31 487 |
| Dépenses réelles | - | 31 037 | - | 31 037 |
| Gestion des ressources humaines | | | | |
| Dépenses prévues | - | 1 613 | 1 280 149 | 1 281 762 |
| Autorisations | - | 2 673 | 1 393 092 | 1 395 765 |
| Dépenses réelles | - | 2 271 | 1 347 549 | 1 349 820 |
| Administration des services | | | | |
| Dépenses prévues | - | 446 | - | 44 977 |
| Autorisations | - | 446 | - | 55 629 |
| Dépenses réelles | - | 393 | - | 42 170 |
| Total | | | | |
| Dépenses prévues | 809 361 | 11 071 | 1 280 149 | 2 145 112 |
| Autorisations | 720 323 | 35 202 | 1 393 092 | 2 203 800 |
| Dépenses réelles | 46 901 | 34 291 | 1 347 549 | 1 470 518 |

Tableau 3 : Comparaison historique des dépenses prévues et des dépenses réelles du Ministère par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 3 présente une perspective historique des ressources utilisées par le Secrétariat au cours des dernières années.

| 2002-2003 | | | | |
|---------------------|----------------------------|----------------------------|------------------|-----------------------|
| Secteurs d'activité | Dépenses réelles 2000-2001 | Dépenses réelles 2001-2002 | Dépenses prévues | Autorisations totales |
| Dépenses réelles | Dépenses réelles | Dépenses réelles | Dépenses prévues | Autorisations totales |

| | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Gestion et planification des dépenses | 15 875 | 17 920 | 19 215 | 21 317 | 20 830 |
| Activités du Secrétariat | - | - | - | - | - |
| Fonds gérés par l'administration centrale ¹ | - | - | - | - | - |
| Fonction de contrôleur | 21 413 | 26 985 | 24 739 | 26 959 | 26 661 |
| Activités du Secrétariat | - | - | - | - | - |
| Fonds gérés par l'administration centrale ¹ | - | - | - | - | - |
| Service et innovation ² | 9 790 | 10 871 | - | - | - |
| Activités du Secrétariat | - | - | - | - | - |
| Gestion de l'information et technologies de l'information | 25 334 | 35 776 | 8 416 | 31 487 | 31 037 |
| Activités du Secrétariat | - | - | - | - | - |
| Gestion des ressources humaines | 56 385 | 79 904 | 65 225 | 89 760 | 83 361 |
| Activités du Secrétariat | - | - | - | - | - |
| Fonds gérés par l'administration centrale ¹ | - | - | - | - | - |
| Administration des services ministériels | 39 535 | 38 205 | 34 977 | 45 629 | 42 170 |
| Activités du Secrétariat | - | - | - | - | - |
| Fonds gérés par l'administration centrale ¹ | - | - | - | - | - |
| Total | 4 172 365 | 1 546 361 | 2 145 112 | 2 203 800 | 1 470 518 |

¹ Les fonds gérés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les autorisations et les dépenses réelles sont indiquées dans les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu les sommes transférées.

² Le secteur d'activité Service et innovation a été supprimé et les services ont été répartis dans les autres secteurs d'activité.

(Tableau 2, suite)

| Secteurs d'activité | | | | | Fonds gérés par l'administration centrale ¹ | | | | |
|---|------------------------------------|------------------------|--------|---------------------|--|------------------------|-----|---------------------|---|
| Moins : | Subven- | Fonction- | ETP | nement ² | Subven- | Fonction- | ETP | nement ² | Fonds gérés par l'administration centrale |
| tions et Total des recettes | tions et Total des dépenses brutes | contribu- tions brutes | | | tions et Total des dépenses brutes | contribu- tions brutes | | | tions et Total des dépenses brutes |
| Total des dépenses nettes | | | | | | | | | |
| ADMINISTRATION DES SERVICES MINISTÉRIELS | | | | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | - | 1 333 537 | - | 1 333 537 | - | 1 333 537 | - | 1 333 537 | - |
| (Autorisations totales) | - | 1 441 564 | - | 1 441 564 | - | 1 441 564 | - | 1 441 564 | - |
| (Dépenses réelles) | - | 1 402 018 | - | 1 402 018 | - | 1 402 018 | - | 1 402 018 | - |
| Activités du Secréariat | | | | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | 312 | 34 977 | - | 34 977 | 312 | 34 977 | - | 34 977 | 34 977 |
| (Autorisations totales) | 323 | 45 629 | - | 45 629 | 323 | 45 629 | - | 45 629 | 45 629 |
| (Dépenses réelles) | 318 | 42 170 | - | 42 170 | 318 | 42 170 | - | 42 170 | 42 170 |
| Fonds gérés par l'administration centrale | | | | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | - | 10 000 | - | 10 000 | - | 10 000 | - | 10 000 | - |
| (Autorisations totales) | - | 10 000 | - | 10 000 | - | 10 000 | - | 10 000 | - |
| (Dépenses réelles) | - | 10 000 | - | 10 000 | - | 10 000 | - | 10 000 | - |
| Total | | | | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | 1 160 | 2 249 533 | 18 600 | 2 268 133 | 123 021 | 2 145 112 | | | |
| (Autorisations totales) | 1 436 | 2 323 363 | 18 850 | 2 342 213 | 138 413 | 2 203 800 | | | |
| (Dépenses réelles) | 1 354 | 1 590 989 | 17 117 | 1 608 106 | 137 588 | 1 470 518 | | | |
| Autres recettes et dépenses | | | | | | | | | |
| Recettes non disponibles | (Dépenses prévues) | | | | 8 500 | | | | |
| (Autorisations totales) | | | | | 9 577 | | | | |
| (Dépenses prévues) | | | | | 9 577 | | | | |
| Coût des services offerts par d'autres ministères | (Dépenses prévues) | | | | | | | | |
| (Autorisations totales) | | | | | 13 120 | | | | |
| (Dépenses réelles) | | | | | 13 799 | | | | |
| Coût net du Secréariat | | | | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | | | | | 2 149 732 | | | | |
| (Autorisations totales) | | | | | 2 208 022 | | | | |
| (Dépenses réelles) | | | | | 1 474 740 | | | | |

¹ Les fonds gérés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secréariat. Les autorisations et les dépenses réelles sont indiquées dans les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu les sommes transférées.

² Comprend les dépenses en capital.

Tableau 2 : Comparaison des dépenses prévues et des dépenses réelles du Ministère par secteur d'activité (en milliers de dollars)

Le tableau 2 expose en détail les ressources utilisées par secteur d'activité et les compare aux ressources qui ont été approuvées par le Parlement et qui sont indiquées au tableau 1.

| GESTION ET PLANIFICATION DES DEPENSES | | | | | | |
|--|-----|---------|----------------------------------|---|---------------------------------|---|
| Secteurs d'activité | | ETP | Fonction- nement ² | Subven- tions et contribu- tions | Total des dépenses brutes | Moins : recettes disponi- bles |
| Total des dépenses nettes | | | | | | |
| Activités du Secrétariat | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | 188 | 19 215 | - | 19 215 | - | 19 215 |
| (Autorisations totales) | 198 | 21 297 | 20 | 21 317 | - | 21 317 |
| (Dépenses réelles) | 192 | 20 810 | 20 | 20 830 | - | 20 830 |
| Fonds gérés par l'administration centrale¹ | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | - | 750 000 | - | 750 000 | - | 750 000 |
| (Autorisations totales) | - | 670 146 | - | 670 146 | - | 670 146 |
| (Dépenses réelles) | - | - | - | - | - | - |
| FONCTION DE CONTRÔLEUR | | | | | | |
| Activités du Secrétariat | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | 220 | 24 739 | - | 24 739 | - | 24 739 |
| (Autorisations totales) | 220 | 26 959 | - | 26 959 | - | 26 959 |
| (Dépenses réelles) | 207 | 26 661 | - | 26 661 | - | 26 661 |
| Fonds gérés par l'administration centrale¹ | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | - | 16 003 | - | 16 003 | - | 16 003 |
| (Autorisations totales) | - | 2 497 | - | 2 497 | - | 2 497 |
| (Dépenses réelles) | - | - | - | - | - | - |
| GESTION DE L'INFORMATION/TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION | | | | | | |
| Activités du Secrétariat | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | 82 | 8 416 | - | 8 416 | - | 8 416 |
| (Autorisations totales) | 202 | 31 487 | - | 31 487 | - | 31 487 |
| (Dépenses réelles) | 181 | 31 037 | - | 31 037 | - | 31 037 |
| GESTION DES RESSOURCES HUMAINES | | | | | | |
| Activités du Secrétariat | | | | | | |
| (Dépenses prévues) | 358 | 52 646 | 18 600 | 71 246 | 6 021 | 65 225 |
| (Autorisations totales) | 493 | 73 784 | 18 830 | 92 614 | 2 854 | 89 760 |
| (Dépenses réelles) | 456 | 68 293 | 17 097 | 85 390 | 2 029 | 83 361 |

¹ Les fonds gérés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétariat. Les autorisations et les dépenses réelles sont indiquées dans les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu les sommes transférées.

² Comprend les dépenses en capital.

- Les dépenses réelles ont été inférieures de 9 361 millions de dollars aux dépenses prévues. Les principales causes de cette baisse sont une réorganisation importante dans le Bureau de la gestion des ressources humaines et des retards dans le processus de règlement judiciaire de deux importants procès qui touchaient la Division des pensions de retraite.
- 2 Les dépenses réelles du Programme de stages pour les jeunes ont été moins élevées que prévu.
- 3 Les dépenses prévues s'élèvent à 65 218 millions de dollars tandis que les autorisations et les dépenses réelles sont de 69 521 millions de dollars.
- 4 Les crédits pour programmes financés par l'administration centrale reflètent les transferts permanents destinés aux autres ministères qui ont entraîné une réduction des autorisations du Secrétaire. Les rapports sur le rendement des ministères qui ont reçu ces transferts indiquent les montants de ces autorisations et des dépenses réelles.
- 5 L'écart important entre les autorisations totales et les dépenses réelles est largement attribuable aux 670 000 millions de dollars non utilisés dans le crédit 5, Eventualités du gouvernement. Ce crédit a deux principaux objectifs : augmenter les crédits affectés aux exigences diverses, mineures et imprévisibles. Les sommes d'argent financées temporairement affectées à des dépenses non salariales sont remboursées à ce crédit par les ministères quand le Parlement approuve le financement. À la fin de l'année financière, le solde de ce crédit ne peut pas être utilisé.

Section III : Rendement financier

Tableau 1 : Résumé des crédits votés (en milliers de dollars)

Le tableau 1 expose en détail la façon dont le Parlement vote les ressources du Secrétariat du Conseil du Trésor, y compris les crédits votés et les autorisations législatives, ainsi que l'utilisation réelle de ces ressources.

Besoins financiers par autorisation

| Credit | Programme du conseil de gestion | Dépenses | Autorisations | Dépenses |
|--------------------|---|-----------|---------------|-----------|
| | | prévues | totales | réelles |
| 1 | Dépenses de fonctionnement ¹ | 119 109 | 179 503 | 170 142 |
| 2 | Subventions et contributions ² | 18 600 | 18 850 | 17 117 |
| (L) | Présidente du Conseil du Trésor – traitement et allocation pour automobile ³ | 65 | 70 | 70 |
| (S) | Contributions au RASE | 14 798 | 16 713 | 16 713 |
| (L) | Montants adjugés par un tribunal | - | - | - |
| (L) | Remboursements de montants portés au crédit des recettes d'années antérieures | - | 17 | 17 |
| (L) | Dépenses des produits de la vente de biens excédentaires de la Couronne | - | - | - |
| 5 | Éventualités du gouvernement ⁴ | 740 000 | 670 146 | - |
| 10 | Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale ⁴ | 40 808 | 13 538 | - |
| 15 | Conventions collectives ⁴ | - | - | - |
| 20 | Assurances de la Fonction publique | 1 201 702 | 1 205 177 | 1 166 673 |
| (L) | Loi sur la mise au point des pensions du secteur public | 30 | 13 | 13 |
| (L) | Loi sur les régimes de retraite particuliers | - | - | - |
| (L) | Contributions de l'employeur non affectées et versées en vertu de la Loi sur la pension de la fonction publique, d'autres lois concernant la retraite et de la Loi sur l'assurance-emploi | - | 83 753 | 83 753 |
| (L) | Palements liés à l'exécution de l'entente sur la parité salariale en vertu de l'article 30 de la Loi sur la responsabilité civile et le contentieux administratif | - | 16 020 | 16 020 |
| Total ⁵ | | 2 145 112 | 2 203 800 | 1 470 518 |

¹ Les dépenses prévues sont le montant inclus dans le RPP de 2002-2003 et prévu au début de l'année.

Les autorisations totales comprennent 1 18 007 milliers de dollars inscrits au Budget principal des dépenses de 2002-2003, et une somme additionnelle de 61 496 milliers de dollars, répartie comme suit : 54 615 milliers de dollars du Budget supplémentaire des dépenses, virements du crédit 10, Initiatives à l'échelle de l'administration fédérale (3 917 milliers de dollars) pour des initiatives telles que les programmes d'équité en emploi dans le cadre de Faire place au changement, la Politique de vérification interne, la modernisation de la fonction de contrôleur et la modernisation de la gestion des ressources humaines; et virements du crédit 15, Conventions collectives, (2 449 milliers de dollars), et un virement de la Politique sur le sociétés d'Etat (515 000 milliers de dollars).

des activités fédérales dans les régions, un guide sur la coordination de la gestion des ententes de collaboration a été publié sur le site Web des Conseils en collaboration avec les agents du Secrétariat, les agents financiers régionaux et les gestionnaires de programmes; ce guide a été très bien accueilli par les régions.

sur la conciliation travail-famille et un suivi assuré par la Direction; un nouveau cycle de planification stratégique pour améliorer l'établissement des priorités et la planification du travail; la simplification du processus de traitement des présentations au Conseil du Trésor; une étude sur la mobilité du personnel et la mise en œuvre des recommandations subséquentes; un programme d'encadrement; une étude et des recommandations sur l'apprentissage non structuré; et la mise en œuvre du programme d'équité en emploi, du programme des langues officielles et du programme de prix et de reconnaissance au Secrétaire.

Le Secrétaire a entrepris la préparation d'un plan stratégique pour la GI et les TI en 2002-2003. Il s'agit d'une initiative importante, car le Secrétaire se doit d'avoir des capacités dans le domaine des technologies de pointe et de l'innovation compte tenu de son rôle de leader dans ce domaine au sein de l'administration fédérale et de ses responsabilités en tant que conseil de gestion. Étant donné les besoins liés aux activités internes et à la réglementation externe, il est nécessaire d'évaluer la façon dont le Secrétaire gère l'information électronique. Le plan stratégique pour la GI et les TI permettra au Secrétaire de se fixer des objectifs clairs et de dresser un plan en vue d'atteindre ces objectifs. La vision en matière de GI et de TI oblige le Secrétaire à avoir un environnement moderne et habilitant et une organisation exemplaire au plan de l'utilisation et de la gestion de la GI et des TI.

Le Secrétaire a entrepris la conception du nouveau Système de gestion des salaires afin d'améliorer l'information financière sur les dépenses liées aux salaires à l'intention des gestionnaires. Il a également entrepris la planification du projet de mise à jour du logiciel de gestion intégré SAP, qui devrait se terminer à l'automne 2004 ou au printemps 2005.

Le Secrétaire continue de bien gérer ses activités internationales et régionales par l'entremise du Bureau des relations internationales. Il a organisé les visites d'une cinquantaine de délégations internationales en 2002-2003, ainsi que des tables rondes et des plans de travail sur les relations bilatérales dans le cadre des protocoles d'entente conclus avec le Royaume-Uni et la France. Des présentations importantes ont été faites à plusieurs organisations et conférences internationales (y compris la Commonwealth Association of Public Administration and Management à Glasgow, une table ronde spéciale à l'ambassade du Canada en France et des présentations de la DPI à Singapour, en Belgique, en France et en Italie). Le Secrétaire a continué d'appuyer concrètement au niveau national le développement continu des Conseils fédéraux régionaux; il a notamment soutenu l'engagement de ses représentants et de ceux des autres organismes centraux auprès des 12 Conseils afin d'assurer l'efficacité des communications réciproques et la participation des régions aux initiatives et aux défis à l'échelle du gouvernement. Afin de donner suite au rapport du Groupe de travail sur la coordination

En 2002-2003, le Secrétariat a conçu et mis en œuvre un nouveau cycle de planification stratégique; il a notamment réalisé une analyse de l'environnement qui lui a permis de prendre des décisions éclairées sur les priorités et les ressources et de mettre au point le Cadre de planification et de résultats stratégiques, qui a été distribué à tous ses employés. Ce cadre est structuré autour de trois objectifs stratégiques majeurs : la gérance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services. Il constitue le modèle logique utilisé pour structurer le RMR et le RPP. Le Secrétariat continue de perfectionner le Cadre en élaborant des stratégies de mesure du rendement qui permettront de déterminer dans quelle mesure les résultats stratégiques visés et les éléments du Cadre se sont concrétisés avec le temps. De plus, le SCT a commencé à incorporer une approche de gestion intégrée des risques dans le cycle de planification stratégique. Une fois terminée, la stratégie en matière de gestion de l'information et des technologies de l'information sera utilisée pour orienter les plans d'amélioration de la gestion au cours des trois à cinq prochaines années.

Le Secrétariat a poursuivi la consolidation des fonctions de vérification interne et d'évaluation au cours de la dernière année. Le plan de vérification fondé sur la gestion des risques a été mis à jour, deux vérifications ont été réalisées et un plan triennal a été approuvé. Tout au long de l'année, le Comité de vérification interne et d'évaluation s'est employé à établir un lien entre les activités de vérification et d'évaluation et la prise de décisions aux échelons supérieurs du Ministère. Vers la fin de l'année, un projet visant à recommander une approche plus stratégique en matière d'évaluation a été réalisé. La Division de la vérification interne et de l'évaluation a assuré la liaison avec le Bureau du vérificateur général. Ce rôle est d'une grande importance pour le Ministère, étant donné le haut niveau des activités menées par le Bureau du vérificateur général au SCT. On estime que le tiers au moins des ressources de la Division est consacré à cette fonction et que le Secrétariat investit chaque année beaucoup plus de ressources en appui aux activités de la vérificatrice générale.

Le Plan des ressources humaines pour le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, publié à l'automne 2001, met l'accent sur les principaux défis que doit relever le Secrétariat en matière de ressources humaines : la gestion de la charge de travail et la conciliation travail-famille, le recrutement et le maintien en poste, l'optimisation des connaissances et de l'apprentissage et enfin, la mise en œuvre des politiques et programmes en vigueur dans la fonction publique. Les champions au niveau du cadre supérieur ont assuré le leadership et l'orientation d'une grande variété d'initiatives en 2002-2003, dont : l'engagement de tous les cadres supérieurs à participer au Programme de perfectionnement en leadership et à l'exercice de rétroaction à 360 degrés d'ici novembre 2004; des consultations relativement aux résultats de l'étude Duxbury-Higgins

D. Administration du Secrétariat

Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars)

| Dépenses prévues | | | | Dépenses réelles | |
|---|--|--|--|------------------|--------|
| Autorisations | | | | totales | |
| Activités du Secrétariat | | | | 45 183 | 41 777 |
| Fonds gérés par l'administration centrale | | | | 10 000 | - |
| Total | | | | 55 183 | 41 777 |
| Personnel | | | | 319 | 314 |
| Équivalents temps plein | | | | 308 | |

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

Conformément aux valeurs énoncées dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*, l'administration du Secrétariat est axée sur la gestion des ressources, l'instauration d'un effectif moderne, efficace et représentatif et sur l'amélioration constante de la prestation de services centrés sur la clientèle. Ces activités sont menées dans le cadre de l'initiative de modernisation de la fonction de contrôle et appuient les initiatives pangouvernementales visant à mettre en place la fonction de contrôle moderne, à améliorer la gestion des ressources humaines et à dispenser les services gouvernementaux en direct.

Partenaires clés

Le Secrétariat collabore étroitement avec les autres ministères fédéraux, les gouvernements provinciaux, le monde universitaire, le secteur privé et le secteur bénévole afin d'être en mesure de remplir son mandat et d'atteindre ses objectifs.

Rendement

Le Secrétariat visait le résultat suivant :

- Que le Secrétariat atteigne ses objectifs tout en gérant ses activités conformément aux principes énoncés dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*.

définition, l'analyse et la conception de programmes et de services dans l'administration fédérale, y compris les normes, les concepts fédérés et l'architecture organisationnelle qui permettront au gouvernement du Canada d'atteindre l'interopérabilité des technologies, de l'information et des processus d'affaires.

premiers profils et outils de compétences pour les spécialistes de la GI et pour le personnel et les gestionnaires responsables des services de première ligne applicables à l'ensemble du gouvernement; enfin, il continue d'améliorer ses services et ses outils d'autoévaluation sur le Web. (http://www.cio-dpi.gc.ca/oro-bgc/index_f.asp.)

Pratiques de gestion

Les initiatives GED-AS sont gérées par l'entremise de cinq comités interministériels clés, ainsi que par des groupes de travail et des comités axés sur les enjeux et sur les connaissances. Au cours de la dernière année, des modifications ont été apportées à la structure de gouvernance du GED et de l'AS afin de promouvoir le passage à une vision globale de la prestation de services multimodes et de préparer la gouvernance à long terme d'un programme intégré de prestation des services pour l'ensemble de l'administration fédérale.

L'évolution des passerelles et des regroupements, qui était auparavant un processus dirigé par le Secrétariat, est devenue une démarche interministérielle plus horizontale. À titre d'exemple, les décisions relatives au financement visent de plus en plus à soutenir les outils communs et elles ont donné lieu à une gestion conjointe, horizontale et interministérielle des fonds. Le Secrétariat continue de définir des cadres communs de reddition de comptes et il envisage l'établissement de mécanismes communs pour améliorer l'efficacité opérationnelle.

Le Bureau de gestion du changement (BGC) est un centre d'expertise qui appuie l'apprentissage non structuré en milieu de travail et les réseaux de partage des connaissances généralement connus sous le nom de communautés de pratique. Ses programmes de perfectionnement en leadership sont ancrés dans les domaines de la TI et de la GI et ils sont conçus en fonction du GED et de l'AS.

L'amélioration des services et les nouvelles directives en matière de services gouvernementaux et de méthodes de travail se concrétisent en général dans des projets qui dépendent grandement des technologies de l'information. En conséquence, conformément à ses responsabilités en matière de gérance, le Secrétariat surveille les principaux projets de TI, des études de rentabilisation à la phase de conception, d'élaboration et de mise en œuvre (approbation effective de projet), en passant par la phase de définition du projet (approbation préliminaire de projet). De plus, il renseigne les ministres du Conseil du Trésor sur les principaux projets de TI.

Le Programme de promotion de la transformation des activités (PPTA) a été conçu et mis à l'essai en 2002-2003. Le PPTA proposera des stratégies, des méthodes, des modèles et des cadres, ainsi que des outils d'orientation stratégiques pour faciliter la

reconnaître ces programmes et services au premier coup d'œil. En mars 2003, on a procédé au lancement du nouveau site Web du PCIM afin d'aider les ministères et organismes à mettre en application les normes gouvernementales sur l'image de marque.

Rapports au Parlement

Le RPP et le RMR du Secrétariat donnent régulièrement de l'information sur le programme des services et sur les initiatives GED et AS. De plus, les agents supérieurs participent régulièrement aux réunions des comités parlementaires afin de discuter des progrès et des défis dans le cadre du GED et de l'AS. Les agents du Parlement sont par ailleurs consultés sur les politiques et les normes en voie d'élaboration. À titre d'exemple, le Commissariat à la protection de la vie privée (CPVP) a été abondamment consulté lors de l'élaboration de la *Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée* et le CPVP, le Commissariat aux langues officielles et le Commissariat à l'information du Canada ont été consultés au sujet des modifications à la *Politique sur la gestion de l'information gouvernementale*.

Les ministères et organismes visés par l'AS doivent faire état de leurs activités d'amélioration des services dans leur RMR. Le Secrétariat surveille la présentation des rapports pour l'ensemble de l'administration fédérale. Un examen des RMR de 2001-2002 indique que l'AS était mentionnée dans seulement 22 des 47 rapports et que dix organisations avaient réalisé des sondages sur la satisfaction de la clientèle au cours de l'année. Dans le but de simplifier et d'uniformiser l'établissement de rapports pour les ministères et organismes, le Secrétariat a entrepris la révision du modèle de rapport sur l'AS pour les RMR. On s'attend à ce que les progrès de la mise en œuvre de l'initiative soient reflétés davantage dans les RMR en 2002-2003.

Gestion du changement des ressources humaines

Avec la mise en œuvre du GED et de l'AS, on commence à mieux comprendre la nécessité d'avoir une fonction publique capable d'une grande faculté d'adaptation. Afin d'appuyer cette orientation, le Secrétariat a continué d'améliorer sa stratégie fondée sur les communautés de pratiques et axée sur les compétences, pour aider les ministères et organismes à définir et résoudre les problèmes liés au recrutement, au maintien en poste et au perfectionnement, ainsi que les autres problèmes de développement des ressources humaines relatifs à la gestion du changement dans les communautés de pratique des technologies de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation des services. En 2002-2003, le Secrétariat a continué de dispenser le programme de perfectionnement des cadres en TI; il a conçu les

Mesure

En 2002-2003, le Secréariat a mis au point un cadre de mesure du rendement pour les initiatives GED-AS, qui comprend trois résultats principaux : un gouvernement centré sur les citoyens ou sur la clientèle; des services améliorés et plus réceptifs; la capacité d'offrir des services en direct. Des indicateurs précis ont été élaborés pour chacun de ces résultats et des travaux de conception de mesures du rendement sont en cours. L'une des principales réalisations de la dernière année a été la révision de l'*Outil de mesures communes* (OMC), qui présente maintenant une approche cohérente pour obtenir des données sur la satisfaction des clients pour l'ensemble des ministères, quel que soit le mode de prestation utilisé (en personne, sur Internet, par courrier ou par téléphone).

Adoption et publication de normes de service

Le Secréariat a dirigé une discussion interministérielle avec les responsables des services téléphoniques fédéraux qui s'est terminée sur un consensus quant à l'approche à utiliser pour formuler des normes de services téléphoniques. Bien qu'il ait été jugé impossible d'imposer une norme commune dans tous les ministères et organismes, on s'est entendu sur la pertinence d'utiliser une terminologie et des paramètres communs pour formuler et communiquer les normes, afin de pouvoir faire des comparaisons entre les organisations et de rendre les résultats plus significatifs. Le Secréariat procédera de la même façon lorsqu'il établira des normes de service pour les autres modes de prestation. Le Secréariat a encouragé les ministères à s'inspirer des pratiques exemplaires lorsque ceux-ci publient leurs normes de service et les résultats mesurés à l'aide de ces normes sur leurs sites Web.

Communications

Le Secréariat a assisté, en 2002-2003, à la mise en œuvre de la nouvelle *Politique de communications du gouvernement du Canada*. Cette politique a pour objectif d'assurer une gestion coordonnée et efficace des communications qui répond aux besoins d'information diversifiés des citoyens. La politique établit les normes que doivent respecter tous les ministères et organismes pour offrir des services d'information qui répondent aux besoins et aux intérêts des citoyens. Un examen officiel de la politique sera effectué cinq ans après la date de son entrée en vigueur. Le Programme de coordination de l'image de marque (PCIM), qui complète et soutient la Politique sur les communications, vise lui aussi l'amélioration des services aux citoyens. Le PCIM facilite l'accès aux programmes et services gouvernementaux au moyen d'une image de marque claire et uniforme qui aide les citoyens à

Qualité : Les citoyens sont satisfaits de la qualité des services gouvernementaux qu'ils reçoivent par l'intermédiaire d'organisations novatrices qui s'appliquent à les servir de façon rapide, courtoise, compétente et équitable.

Le Secréariat visait le résultat suivant :

- Une amélioration marquée de la satisfaction des Canadiens et des Canadiennes à de la prestation des principaux services gouvernementaux avant 2005, grâce à la mise en oeuvre efficace de l'initiative d'amélioration des services et à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle.

Amélioration mesurable de la satisfaction des citoyens
Satisfaction de la clientèle

Selon la dernière enquête de la série *Les citoyens d'abord*, le taux de satisfaction des Canadiens à l'égard des services fédéraux en 2002 s'établit à 64 % et leur taux de satisfaction à l'égard des services en direct est de 68 p. 100. La satisfaction en ce qui concerne les services fédéraux a augmenté constamment (7 p. 100) depuis 1998.

| Enquêtes Les citoyens d'abord | 1998 | 2000 | 2002 |
|--|------|------|------|
| Pointage – réputation des services (global) | 46 | 51 | 56 |
| Pointage – expérience des services (par service) | 60 | 61 | 64 |

- Le deuxième rapport annuel sur l'initiative du GED, intitulé *Gouvernement en direct 2003*, souligne les progrès réalisés jusqu'à maintenant en ce qui concerne l'amélioration des services électroniques et donne un aperçu des étapes à franchir avant 2005 et dans les années qui suivront.
- L'utilisation des services fédéraux en direct a augmenté considérablement. Ainsi, le pourcentage d'internautes canadiens qui ont consulté un site Web du gouvernement du Canada au moins une fois est passé de 61 p. 100 en 2000 à 70 p. 100 en 2002. Les services de santé, les services fiscaux et les services d'emploi sont parmi les plus populaires sur le Web.

de surveillance et de se rapprocher de son objectif de créer une fonction publique exemplaire au plan des langues officielles.

Le plan d'action prévoyait également 14 millions de dollars sur les cinq prochaines années pour appuyer des activités ciblées visant à aider les conseils fédéraux régionaux et les institutions fédérales à concevoir et à mettre en œuvre des projets innovateurs susceptibles d'améliorer les services offerts à la population dans les deux langues officielles et à se concentrer sur les autres enjeux et objectifs clés du programme. Le fonds sera administré par la Direction des langues officielles du Secréariat.

Au cours de l'année 2002-2003, un sondage a été mené en Colombie-Britannique, sur la perception des francophones quant aux services disponibles dans leur langue officielle. Il faisait suite au projet de concertation, qui visait à sensibiliser les gestionnaires des institutions fédérales à la prestation de services bilingues. Le projet et le sondage ont été réalisés en coopération avec la Fédération des francophones de la Colombie-Britannique et les institutions fédérales. Cette action concertée a stimulé le dialogue et est perçue comme une belle réussite pour l'amélioration des services.

Un sondage téléphonique a été amorcé en mars 2003 pour déterminer dans quelle mesure les bureaux et points de service des institutions fédérales offrent activement leurs services dans les deux langues officielles aux communautés de langue officielle en situation minoritaire qu'ils desservent. Les résultats, qui seront ventiles par province ou territoire et par institution, serviront à informer les institutions des lacunes et à leur proposer des pistes de solution. Le rapport de l'étude doit être terminé à l'automne 2003.

Un suivi de vérification a été effectué quant à la prestation des services en français et en anglais dans sept aéroports au Canada : Vancouver, Calgary, Winnipeg, Toronto (Pearson), Montréal (Dorval), Moncton et Halifax. Le Secréariat a examiné l'offre active et passive de services dans les deux langues officielles. Par la même occasion, il a évalué la capacité des institutions d'offrir leurs services de façon comparable dans les deux langues officielles. Les résultats de cet exercice seront disponibles à l'automne 2003.

Défis et leçons retenues

Le Secrétariat avait deux défis importants à relever au chapitre de la Normalisation des sites Internet (NSI) : la directive des ministres du CT visant la normalisation de tous les sites Web du gouvernement du Canada et l'objectif stratégique voulant que tous les Canadiens, quelle que soit leur connaissance d'Internet, leur lieu géographique ou leur langue officielle, aient un accès égal aux services et à l'information du gouvernement en direct. Le risque de ne pas réussir à atteindre ces deux objectifs était grand, d'autant plus que le projet visait des douzaines d'institutions fédérales et des centaines de sites Web, que l'échéancier était serré et qu'il n'y avait aucun précédent en la matière.

Le Secrétariat a fait appel à la grande expertise des communautés de pratique au sein de la fonction publique par l'entremise d'un conseil de coordination interministériel et de groupes de travail. On a constaté que l'adoption de normes communes s'appliquant à tous les sites Web du gouvernement était la seule façon d'obtenir une image de marque fédérale reconnaissable et une expérience d'utilisation commune, tout en donnant aux institutions la souplesse nécessaire pour répondre aux besoins uniques de leurs clients en matière de services. La période d'élaboration des normes a été abrégée par l'adoption de directives internationales éprouvées sur l'accessibilité. L'adoption de ces directives a également permis d'acquiescer rapidement des produits et des outils logiciels auprès des principaux fournisseurs et d'aider les ministères à payer les coûts nécessaires pour rendre leurs sites Web plus accessibles aux personnes handicapées. Les outils logiciels et les outils de mise en œuvre communs conçus par les communautés de pratique sont conservés dans un répertoire que tous les ministères peuvent utiliser gratuitement.

Il y a eu un certain nombre de contraintes attribuables, entre autres, à l'incapacité des fournisseurs d'offrir, comme promis, des produits qui permettraient aux clients ayant des besoins particuliers d'accéder à la majeure partie de l'information déjà consignée sur les sites Web du gouvernement. Le Secrétariat et les ministères ont tenté de concevoir des solutions pratiques en établissant des priorités pour la conversion de l'information déjà consignée en un format accessible et adapté aux intérêts des clients et en rendant cette information disponible par d'autres moyens. Les enseignements tirés de ces activités confirment que les fonctionnaires ont une expertise considérable pour résoudre des problèmes de services et des difficultés techniques complexes en recourant à des solutions économiques. Il est possible d'y arriver en utilisant une structure interministérielle moins traditionnelle et plus axée sur la collaboration pour gérer les initiatives. Ces méthodes seront utilisées à l'avenir pour soutenir l'efficacité et la viabilité des normes face à l'évolution constante des technologies Internet et à la complexité croissante des services exigés, notamment les services individualisés et intégrés.

Langues officielles

La prestation de services aux Canadiens dans la langue officielle de leur choix demeure faible dans un trop grand nombre de bureaux et d'autres de service où elle est requise. En 2002-2003, le Secrétariat et les ministères et organismes partenaires ont élaboré un plan d'action pour le renouvellement du programme et la modernisation des politiques et pratiques en matière de langues officielles. Des ressources additionnelles ont donc été consacrées à la mise en œuvre du plan d'action dans le Budget de 2003. Ces ressources permettront au Secrétariat de consolider sa capacité

Un examen portant sur les exigences des politiques liées à l'utilisation du numéro d'assurance sociale et au jumelage des données a été lancé en juin 2002. Cet examen entrepris par le Secrétariat, conformément à ses responsabilités de gérance de ces deux importantes questions relatives à la protection de la vie privée, vise à moderniser les politiques et à donner des directives claires à toutes les institutions fédérales visées par la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Le Secrétariat a poursuivi l'élaboration de la Norme de sécurité relative aux technologies de l'information en vertu de la nouvelle *Politique sur la sécurité*. L'examen exhaustif de cette norme en collaboration avec les ministères et organismes se terminera en 2003-2004.

Tous les ministères et organismes devaient se conformer aux normes de l'initiative de la Normalisation des sites Internet (NSI) en janvier 2003. Les sites fédéraux affichent maintenant une présentation, des normes graphiques et des symboles communs. Les pratiques exemplaires de la NSI ont été élaborées tout au long de l'année par les ministères et organismes sous l'égide du Comité consultatif sur Internet. Ces pratiques concernent l'accessibilité, les langues officielles, la navigation et le format, le cybersquattage, les ententes de collaboration, le courrier électronique et les avis importants.

d'information et des pratiques exemplaires a été mise à la disposition des ministères pour faciliter leurs activités d'évaluation et de mise en œuvre de la Politique.

De plus, le Secréariat a émis des lignes directrices aux ministères et organismes sur l'utilisation de témoins, les avertissements à donner aux utilisateurs et l'obtention d'un consentement préalable en ce qui concerne la collecte et l'utilisation éventuelles de renseignements personnels.

En 2003, le Secréariat a terminé les modifications à la *Politique sur la gestion de l'information gouvernementale*, élaborées en collaboration avec un grand nombre d'institutions gouvernementales. La Politique a pour but d'assurer l'efficacité et l'efficience de la gestion de l'information contrôlée par les institutions fédérales, du début à la fin de son cycle de vie.

Le Secréariat a poursuivi l'élaboration du Cadre de la gestion de l'information (CGI). Cette initiative majeure vise à moderniser et à définir l'orientation stratégique et le paysage de la gestion de l'information au gouvernement du Canada. Le Cadre fournira aux ministères et organismes des directives fiables, complètes et intégrées sur la meilleure façon de gérer l'information en appui à la prestation des services. De plus, le CGI orientera la mise en œuvre des lois et des politiques liées à la gestion de l'information, notamment la Politique sur la gestion de l'information gouvernementale.

Le Secréariat a émis plusieurs directives sur les métadonnées à l'intention des ministères, des regroupements et des passerelles. Ces directives, qui accompagnent la Norme du Conseil du Trésor sur la technologie de l'information (NCTTI) 39.1 : Norme des métadonnées du Gouvernement en direct, aident les institutions fédérales à se conformer à la norme 6.3 de la Normalisation des sites Internet, en vertu de laquelle tous les sites Web du gouvernement fédéral doivent utiliser cinq éléments de métadonnées obligatoires pour décrire leurs ressources Web. Les métadonnées sont nécessaires à la navigation, à la recherche, au partage de l'information et à l'atteinte des objectifs du GED en matière d'interopérabilité. L'adoption d'une norme commune, à savoir le Dublin Core, a pour but de garantir qu'un ensemble d'éléments central est utilisé dans toutes les disciplines ou dans n'importe quel genre d'organisation qui doit structurer ou classer l'information.

Défis et leçons retenues

Le Programme d'accès communautaire (PAC) d'Industrie Canada, qui a connu une grande popularité, a permis à des citoyens d'utiliser Internet à partir de 800 sites partout au Canada. (situés pour la plupart dans des centres communautaires, des bibliothèques et des écoles). Il faut cependant souligner que 15 % des citoyens sont incapables de lire les imprimés ordinaires, que ce soit sur papier ou à l'écran, parce qu'ils ont des handicaps ou des problèmes d'alphabétisation. Le projet pilote *Web pour tous*, mené par Industrie Canada dans le cadre du GFD, a permis de créer une interface informatique adaptable à partir de principes de conception universels, afin qu'un utilisateur puisse choisir, sauvegarder et installer ses propres préférences au moyen de la technologie des cartes d'identification. Une carte d'identification est une carte en plastique qui contient un circuit intégré pour stocker de l'information. La technologie Web pour tous permet à environ 3,3 millions de personnes incapables de lire des imprimés, de personnes âgées et de nouveaux Canadiens d'obtenir les mêmes services électroniques que le reste de la population. De plus, Web pour tous suscite beaucoup d'intérêt de la part des organisations du secteur privé et collabore avec ces organisations et le gouvernement afin de concevoir des cartes d'identification et des lecteurs correspondants. Certains ministères provinciaux responsables des services de bibliothèque et des services d'éducation voudraient intégrer cette technologie aux modalités de leur processus d'approvisionnement afin d'uniformiser leurs services.

Service Canada

Au cours de l'exercice 2002-2003, Service Canada, qui était auparavant un projet pilote à volets multiples dirigé par le Secréariat, a réussi à devenir un service d'information bien défini, ciblé et intégré à la prestation de services en personne des partenaires hôtes. Les 223 centres d'accès sont répartis dans toutes les provinces et tous les territoires et la moitié d'entre eux sont situés dans les petites collectivités et en milieu rural. Au cours de la dernière année, Développement des ressources humaines Canada a dirigé et coordonné la gestion et les activités du réseau de services en personne de Service Canada et Communication Canada a conservé la gestion des services téléphoniques et des services d'accès à Internet. La préparation de stratégies de viabilité a débuté en 2002-2003.

Politiques et normes

En mai 2002, le Secréariat a adopté la *Politique d'évaluation des facteurs relatifs à la vie privée*. En vertu de cette politique, les ministères et organismes doivent procéder à l'évaluation de tout service nouveau ou modifié qui pourrait susciter des problèmes liés à la protection de la vie privée. La politique a pour but de garantir qu'aucun service ne puisse être dispensé en direct, ou par une approche plus traditionnelle de la prestation des services s'il n'offre pas une protection adéquate de la vie privée. Une trousse d'outils pratiques contenant des modèles, des fiches

La voie de communication protégée présente trois importants défis reliés entre eux : sa disponibilité en permanence (qui exige un financement soutenu), son adoption par les ministères et organismes à titre d'infrastructure électronique commune, et l'établissement d'une structure de gouvernance gérable et flexible. Des stratégies d'atténuation ont été conçues pour chacun de ces défis mais l'année 2003-2004 sera décisive à cet égard.

Gérance

Le Secrétariat a poursuivi sa collaboration avec les ministères et organismes afin d'améliorer la gérance de la TI et des systèmes administratifs communs dans l'ensemble de l'administration fédérale. Il a travaillé étroitement avec quelques ministères et organismes pour les aider à remanier leurs projets de TI, il a surveillé la mise en œuvre des principaux projets gouvernementaux de TI et il a rendu compte aux ministres des progrès réalisés. En 2002-2003, on a présenté aux ministres du Conseil du Trésor un projet de cadre visant à mesurer et à examiner les projets de TI dans le but de garantir une approche gouvernementale intégrée, la viabilité de l'infrastructure commune, l'efficacité des services de TI et des services gouvernementaux, la mise en place de services centrés sur la clientèle, l'optimisation des investissements et l'habilitation de la transformation des services. Le Secrétariat reconnaît qu'il devra faire davantage pour offrir aux ministres une vision pangouvernementale des actifs en TI et un cadre de rapports plus structuré sur les projets de TI.

Accès amélioré Accès

Le gouvernement du Canada a réalisé des progrès considérables dans ses activités visant à rendre ses services d'information et ses services transactionnels disponibles en direct. Les lois, politiques et règlements fédéraux sont maintenant disponibles sur Internet, de même que l'information relative aux programmes importants. De plus, les principaux formulaires sont disponibles en direct.

Les services d'authentification dispensés par la voie de communication protégée sont essentiels à plus de la moitié des 130 services qui seront disponibles en direct avant 2005.

L'année 2002-2003 a été très importante pour la mise au point de la voie de communication protégée et pour les essais sur le terrain. En septembre 2002, le gouvernement du Canada a mis en place un service d'authentification connu sous le nom de « e-pass », qui offre le même niveau de confidentialité, dans un environnement Internet, que les contacts personnels, les enveloppes scellées et les documents officiels.

Le gouvernement du Canada est maintenant en mesure d'émettre des millions de certificats numériques à des clients (entreprises et particuliers) authentifiés; ces clients soumettent des renseignements essentiels qui sont validés par rapport aux données existantes et transmis de façon sécuritaire par l'entremise de services de chiffrement. Les citoyens et les entreprises peuvent ainsi se soumettre une fois à l'authentification et utiliser leurs certificats numériques avec autant de ministères ou d'organismes qu'ils le désirent. À l'heure actuelle, les services d'authentification de la voie de communication protégée soutiennent deux transactions interactives : le changement d'adresse en direct de l'Agence des douanes et du revenu du Canada et l'entrée en direct des relevés d'emploi pour Développement des ressources humaines Canada.

De plus, la voie de communication protégée permet aux ministères de dispenser sur Internet des services qui mettent leurs clients en communication avec leurs systèmes par l'entremise d'un service d'échange. Ainsi, les clients d'Industrie Canada peuvent maintenant recourir à un seul programme pour payer un permis, acheter l'enregistrement d'un brevet et régler des frais de constitution en société par carte de crédit; les paiements sont transmis directement au Receveur général du Canada par l'entremise de la voie de communication protégée. La comptabilisation et la réconciliation peuvent se faire immédiatement et tous les clients du gouvernement du Canada peuvent payer par carte de crédit en utilisant une interface uniforme. En 2002, la voie de communication protégée a été dotée de meilleurs mécanismes de défense périphérique du protocole Internet (IP), notamment d'une fonction de détection d'intrusions et de pare-feu gérés. Ces services protègent l'intégrité de la voie de communication protégée. De plus, les ministères et les organismes ont commencé à passer à un nouveau réseau extranet pangouvernemental qui relie les réseaux individuels et facilite l'accès aux applications communes du gouvernement et à Internet.

passerelle des non-Canadiens offre maintenant de l'information et des services dans quatre autres langues : l'espagnol, l'allemand, le portugais et le chinois.

Défis et leçons retenues

La création de passerelles et de regroupements procède d'une approche horizontale, au plan de la gestion comme à celui des opérations. Cette approche horizontale exige que les ministères travaillent de concert pour atteindre l'objectif commun d'améliorer les services du GC à sa clientèle, en les intégrant et en les transformant afin de répondre aux besoins et aux attentes de celle-ci. Cependant, dans la mesure où les ministères ont des structures de reddition de comptes et de financement verticales, la mise en place de structures de gouvernance horizontales ainsi que le financement des passerelles et des regroupements ont été des défis de taille.

Dans le but de relever ces défis, les responsables des passerelles et des regroupements ont mis sur pied des comités composés de représentants de plusieurs ministères ou de plusieurs regroupements. Ces comités façonnent une approche coordonnée en matière d'intégration et de transformation des services par l'entremise de passerelles et de regroupements, qui reconnaît et dépasse à la fois les secteurs d'activité traditionnels des ministères. La réussite de l'initiative des passerelles et des regroupements repose en grande partie sur la collaboration et sur l'établissement de rapports entre les ordres de gouvernement.

De la même façon, les problèmes de financement ont été résolus en partie par des investissements dans des outils et des mécanismes d'appui communs pour les passerelles et les regroupements. Il a été reconnu que les outils communs favorisent une approche intégrée, en plus de générer des économies d'échelle par la mise en commun de la planification, de la gestion, des rapports et, le cas échéant, des mécanismes de gestion administrative et financière.

La réussite de l'approche horizontale adoptée dans le cadre de l'initiative des passerelles et des regroupements repose en grande partie sur le leadership, le cadre de responsabilisation et les infrastructures communes.

Infrastructure

La voie de communication protégée est l'infrastructure qui soutient la vision du Canada au chapitre de la prestation de services électroniques. Cette infrastructure essentielle à l'atteinte des objectifs du GFD donne un accès hautement protégé aux services gouvernementaux et garantit la protection de l'information fournie par les Canadiens et de leurs transactions avec le gouvernement. La voie de communication protégée ayant été conçue comme une infrastructure pan gouvernementale, les ministères et organismes n'ont plus à constituer leurs propres services de sécurité, de réseaux et d'applications et le gouvernement peut adopter une stratégie intégrée en ce qui concerne l'authentification en direct. Travaux publics et Services gouvernementaux Canada est l'organisation responsable de la conception et de la mise en œuvre de la voie de communication protégée, sous la direction du Secrétariat.

La plupart des enquêtes et des rapports internationaux accordent des cotes élevées à l'initiative canadienne du GED et à la stratégie de mise en œuvre de cette initiative. Ainsi, selon un rapport publié récemment par les Nations Unies : « (traduction) Le Canada, plus que tout autre pays sans doute, a fait montre d'une prescience extraordinaire et d'une compréhension intrinsèque du potentiel et de la réalité du cybergouvernement. La coordination entre les ministères est peut-être meilleure au Canada que dans tous les autres pays industrialisés. On peut en attribuer le mérite au leadership du Conseil du Trésor, qui coordonne le programme national de cybergouvernement. »

Services en direct

Dans le cadre de l'initiative du GED, le gouvernement du Canada s'est engagé à dispenser les services les plus utilisés en direct avant 2005. En 2002-2003, le gouvernement a fixé l'objectif du GED pour 2005 en déterminant que plus de 130 services dispensés par 30 ministères et organismes fédéraux seraient alors disponibles. En 2001, neuf services étaient entièrement dispensés en direct. En 2002, ce nombre est passé à 31, soit près de 25 % de l'objectif du GED. Maintenant, tous les services sont disponibles en direct, du moins en partie. L'interactivité intégrale de plus de la moitié des services visés dépend de la disponibilité de la voie de communication protégée.

Le Site du Canada et les passerelles

Le site du Canada est le point d'accès unique à l'information et aux services que les Canadiens utilisent dans leur vie quotidienne, tels que les services d'emploi, de santé et d'immigration et les services fiscaux. Le site est structuré autour de trois points d'accès, ou passerelles, centrés sur la clientèle : la passerelle des Canadiens, la passerelle des clients internationaux et la passerelle des entreprises canadiennes. Les services disponibles sur chacune des passerelles sont regroupés par sujet (la santé, l'emploi, la fiscalité) ou par public cible (les aînés, les jeunes). Le site du Canada et les trois passerelles sont en voie de devenir la plate-forme privilégiée pour la prestation intégrée des services en direct.

De nouvelles fonctionnalités ont été ajoutées aux passerelles en 2002-2003. Sur la passerelle des Canadiens, un moteur de recherche sur les prestations a été créé pour aider les Canadiens à trouver les prestations fédérales et provinciales auxquelles ils peuvent avoir droit. La passerelle des entreprises a évolué afin de donner aux entrepreneurs un accès unique aux programmes de soutien aux entreprises offerts par les gouvernements provinciaux et territoriaux et par le gouvernement du Canada. La

coordination de l'image de marque, l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.

- Que les Canadiens bénéficient de services améliorés, dans la langue officielle de leur choix, grâce au renouvellement du Programme des langues officielles et des politiques connexes, et au moyen de campagnes d'information et de sensibilisation.

Défis et leçons retenues

L'initiative du GED s'inspire de l'idée d'utiliser Internet pour améliorer les services gouvernementaux et en faciliter l'accès pour les Canadiens. La mise en œuvre de l'initiative visait principalement à dispenser les services les plus utilisés en direct d'ici 2005, à élaborer une infrastructure électronique commune pour soutenir ces services, et à renouveler ou concevoir les cadres de politiques ou de normalisation appropriés. Bien que des progrès appréciables aient été réalisés, le gouvernement devra relever des défis de taille s'il veut atteindre ses objectifs d'ici 2005.

Le Secrétariat et ses partenaires clés du GED sont conscients du fait que la voie électronique peut devenir le moteur de l'élaboration et de l'amélioration d'une approche intégrée en matière de prestation des services multimodes (sur Internet, par téléphone, par courrier et en personne). Il faudrait pour cela adopter une vision globale de la prestation des services pour le gouvernement du Canada, ce qui nécessiterait une coordination et une intégration beaucoup plus grandes à l'échelle du gouvernement. Une telle approche pourrait orienter la transformation des services gouvernementaux, notamment au moyen de la gestion pangouvernementale de l'infrastructure de prestation des services, de l'intégration des services d'un ministère à l'autre, de la réforme des méthodes de travail et de la mise en œuvre rigoureuse d'une architecture et d'une gouvernance pangouvernementales en matière de technologies de l'information. L'établissement et la mise en œuvre d'un tel programme comporte des défis importants, notamment en ce qui concerne la capacité du gouvernement de le réaliser, la disponibilité de l'information nécessaire pour procéder aux changements, ainsi que le temps, les efforts et les ressources nécessaires pour concrétiser un tel programme.

Les travaux d'élaboration de cette vision globale en matière de services ont commencé cette année, en collaboration avec Développement des ressources humaines Canada, Industrie Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada.

Utilisateur modèle des technologies de l'information Reconnaissance sur la scène internationale

Pour la troisième année consécutive, un groupe-conseil international a désigné le Canada comme leader mondial dans le domaine du cybergouvernement, compte tenu de la quantité et de la qualité des services en direct, de l'importance donnée à la gestion des relations avec la clientèle et de la priorité accrue accordée à l'amélioration de la prestation des services multimodes.

- Le Secréariat assure le leadership stratégique et l'orientation des trois collectivités de pratique (celles de la gestion des technologies de l'information, de la gestion de l'information et de la prestation des services) qui jouent un rôle essentiel dans l'atteinte des objectifs du GED et de l'AS.
- Le Secréariat poursuit sa collaboration avec les provinces et les territoires. Il y a de plus en plus de projets intergouvernementaux visant à offrir des services intégrés.
- Le secteur privé, le secteur bénévole, le milieu universitaire et le secteur des technologies de pointe sont représentés au Groupe conseil sur le Gouvernement en direct. Ils conseillent la présidente du Conseil du Trésor sur la mise en œuvre du GED.

Rendement par élément de résultat

stratégique

Accès : Quel que soit le mode de prestation qu'ils

utilisent, les citoyens sont assurés d'un accès pratique, sûr et intégré aux programmes et aux services de l'État, dans la langue officielle de leur choix.

Le Secréariat visait trois résultats sous cet élément de résultat stratégique :

- Que le gouvernement du Canada soit un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet : avant 2005, il sera le gouvernement le mieux « branché » avec ses citoyens.
- Que la population canadienne ait un accès amélioré aux programmes et aux services gouvernementaux et qu'il y ait une présence accrue et mieux intégrée du gouvernement fédéral partout au pays grâce à la mise en œuvre de l'initiative de Service Canada ainsi qu'aux programmes et aux politiques en vigueur dans des domaines tels que les services téléphoniques, les communications gouvernementales, le Programme de

FAITS SAILLANTS

- Le Secréariat a réalisé ce qui suit :
 - 31 services-clés du gouvernement du Canada ont été rendus disponibles en direct;
 - lancement des premiers services dotés du « e-pass » qui permet une authentification en direct utilisant la voie de communication protégée du gouvernement du Canada :
 - changement d'adresse en direct (ADRC)
 - Transmission en direct des relevés d'emploi (DRHC)
 - élaboration de politiques, de lignes directrices et de normes en matière de respect de la vie privée, de sécurité et de gestion de l'information;
 - surveillance et compte rendu aux ministres en ce qui a trait aux projets-clés de TI;
 - élaboration d'une méthodologie et d'une approche en matière de transformation opérationnelle facilitée par les technologies de l'information;
 - amélioration de la gouvernance et de la gestion des enjeux au sein des principaux comités interministériels.

de transactions attribuable en partie au vieillissement de la population, ainsi que les attentes grandissantes des particuliers et des entreprises à l'égard des services électroniques et d'une prestation des services plus rapide. Les Canadiens veulent que les services offerts par les différentes administrations soient intégrés et qu'ils ne nécessitent pas une connaissance approfondie de l'organisation gouvernementale. De plus, ils veulent pouvoir obtenir ces services en tout temps et partout, en personne, par courrier, par téléphone et sur Internet, par l'entremise d'ordinateurs personnels, d'ordinateurs de bureau, d'ordinateurs publics ou d'appareils mobiles de tous genres. Enfin, ils veulent que leur gouvernement les consulte sur la portée et la prestation de ces services.

L'amélioration significative des services présente un grand nombre de défis. Tout changement qui exige l'utilisation généralisée des technologies de l'information, un grand nombre de partenaires se partageant les responsabilités, une refonte des processus de travail et une validation constante auprès des utilisateurs et des clients (qui peuvent modifier rapidement leur comportement) présente des risques, en particulier dans le secteur public. Par contre, il est encore plus risqué de ne pas faire de changements, puisque les processus et les systèmes périmés ou inefficaces ne peuvent pas répondre à l'accroissement de la demande. Les Canadiens s'attendent à obtenir des services d'information et des services transactionnels rapides, améliorés, transparents et efficaces. Leur engagement et leur satisfaction à l'égard des institutions publiques sont déterminés par leur expérience de l'utilisation des services. Il est donc essentiel d'atteindre les objectifs en matière d'amélioration des services pour avoir un secteur public compétent, efficace et dynamique.

Partenaires clés

- Le Secrétariat assure le leadership des ministères et organismes fédéraux et collabore étroitement avec eux afin de mettre en œuvre le GED et l'AS, et d'assurer la saine gestion des actifs gouvernementaux en TI et en GI. Le Secrétariat travaille de concert avec les organisations qui offrent des services à l'échelle du gouvernement, comme Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, avec les ministères et les organismes qui traitent un grand nombre de transactions avec les citoyens et les entreprises, comme Développement des ressources humaines Canada et l'Agence des douanes et du revenu du Canada, et avec les quatre organisations qui dirigent l'élaboration de la stratégie des regroupements en matière de prestation des services : Communication Canada, Industrie Canada, le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et Développement des ressources humaines Canada.

Ces deux initiatives sont gérées horizontalement parce qu'elles s'appliquent aux

ministères et organismes fédéraux ayant des responsabilités importantes dans le domaine de la prestation des services. Les initiatives GED-AS, et le volet des langues officielles, constituent le programme gouvernemental en matière de services et sont présentés sous le secteur d'activité de l'AS dans le présent rapport. Cela exclut les projets de prestation de services électroniques menés par les ministères et organismes. En 2002, on a demandé à 31 ministères et organismes de communiquer l'information sur leurs services dans le cadre du GED et les activités connexes sur leurs sites Web. En février 2003, 21 ministères et organismes avaient accès à cette demande. Ces organisations sont aussi encouragées à communiquer leurs initiatives liées au GED dans leur RMR.

Le GED et l'AS ont pour but d'améliorer la qualité, l'efficacité et l'efficience des services du gouvernement du Canada dans les deux langues officielles, quel que soit le mode de prestation (en personne, par courrier, par téléphone et sur Internet). Ces initiatives visent également à améliorer l'accès des citoyens et des entreprises à ces services. Les principaux éléments sont l'utilisation efficace des technologies de l'information et des communications, la prestation de services sur Internet et l'élaboration et la mise à jour des cadres de politiques et des outils appropriés. Ces initiatives prévoient également des objectifs à atteindre en ce qui concerne le taux de satisfaction des citoyens et des entreprises à l'égard des services du gouvernement du Canada et de la prestation de services en direct, ainsi que la mesure et la communication du rendement du gouvernement fédéral par rapport à ces objectifs.

Deux principes directeurs orientent les activités du GED et de l'AS :

- La prestation des services doit être centrée sur les citoyens et les entreprises; les services doivent donc être adaptés à leurs besoins et à leurs intérêts.
- L'adoption d'une approche pangouvernementale est essentielle à la prestation de services centrés sur les citoyens ou sur les utilisateurs.

Bien qu'il incombe aux ministères et organismes d'assurer la qualité et la diversité de leurs services et d'en faciliter l'accès, le Secrétariat dirige et coordonne la formulation et la mise en œuvre du programme des services pour l'ensemble de l'administration fédérale.

Un grand nombre de facteurs incitent le gouvernement à améliorer ses services et à adopter une approche intégrée et centrée sur les utilisateurs en matière de services et de prestation des services. Mentionnons, à titre d'exemple, l'accroissement constant de la demande pour l'information et les services du gouvernement, l'augmentation du nombre

L'initiative du GED a été annoncée dans le discours du Trône de 1999* en ces termes :

« Le gouvernement deviendra un utilisateur modèle des technologies de l'information et d'Internet. Avant 2004, nous voulons être connus dans le monde entier comme le gouvernement le mieux branché avec ses citoyens. »

En 2000, l'administration centrale a affecté un montant de 280 millions de dollars pour deux ans au lancement et à l'élaboration de l'initiative. Dans le budget de 2001, un montant de 600 millions de dollars sur quatre ans a été consacré à la mise en œuvre du GED et la date cible a été reportée à 2005. Le financement central (880 millions de dollars) du GED a été réparti comme suit :

**Répartition approuvée des fonds de l'administration centrale
par élément du GED – pour l'ensemble du gouvernement**
(en milliers de dollars)

| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 | 2005-2006 | Total |
|------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Infrastructure | 32 490 | 107 299 | 115 731 | 92 012 | 62 000 | 62 000 | 471 532 |
| communauté protégée | | | | | | | |
| Portails, passerelles | | | | | | | |
| et regroupements | | | | | | | |
| par sujet et public | | | | | | | |
| visé | 5 341 | 23 945 | 16 400 | 19 600 | 15 000 | 15 000 | 95 286 |
| Prestation de | | | | | | | |
| services en direct | 8 672 | 89 216 | 48 235 | 86 062 | 15 000 | 15 000 | 262 185 |
| Politiques et normes | 5 063 | 3 934 | 13 000 | 13 000 | 8 000 | 8 000 | 50 997 |
| Total | 51 566 | 224 394 | 193 366 | 210 674 | 100 000 | 100 000 | 880 000 |

La répartition et l'affectation approuvées des fonds de l'administration centrale par ministère et organisme se trouve dans le rapport annuel 2003 du GED à http://www.tbs-sct.gc.ca/report/gol-ged/2003/gol-ged_f.asp.

Dans le cadre de la restructuration du Secrétariat en janvier 2002, l'initiative d'Amélioration des services a été ajoutée au mandat de la DDPI, qui a reçu des fonds pour couvrir partiellement les besoins additionnels d'effectifs à temps plein. L'initiative a pour objectif d'augmenter de 10 p. 100 le niveau de satisfaction des Canadiens à l'égard des services du gouvernement fédéral avant 2005.

* Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

C. Amélioration des services

La prestation de services axée sur les citoyens

| Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars) | | | |
|---|--------|------------------|--------|
| Dépenses réelles | | Dépenses prévues | |
| Autorisations | | totales | |
| Activités du Secrétariat | | Total | |
| 11 071 | 35 202 | 11 071 | 34 291 |
| Personnel | | 109 | 234 |
| Equivalents temps plein | | 212 | |

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

L'amélioration des services est l'un des trois secteurs d'activité du Secrétariat. Elle englobe toutes les activités de la Direction du dirigeant principal de l'information (DDPI), les activités de la Direction des langues officielles se rapportant aux services, ainsi que les éléments pertinents des politiques de la Direction des communications et des services exécutifs et du Secteur des opérations gouvernementales.

Les initiatives du Gouvernement en direct (GED) et de l'Amélioration des services (AS) sont les activités les plus importantes et les plus visibles du secteur d'activité « Amélioration des services »; elles sont dirigées et coordonnées par la DDPI du Secrétariat qui est aussi responsable de la gérance des actifs gouvernementaux en TI et en GI, comprenant, entre autres, la surveillance des ressources humaines, financières et d'information ainsi que des politiques et normes connexes.

modifications au site Web leadership.gc.ca pour le rendre plus accessible et convivial aux utilisateurs de l'intérieur comme de l'extérieur de la fonction publique.

Pour faire en sorte que les relations entre les gestionnaires, les employés et leurs représentants soient productives, le Comité consultatif du Régime des pensions de la fonction publique a poursuivi son examen des mécanismes de recours qui s'offrent aux participants en vue de faire des recommandations à la présidente du Conseil du Trésor. L'objectif visé est d'améliorer l'efficacité et la souplesse de l'ensemble du Régime des pensions de la fonction publique et de veiller à ce qu'il soit adapté à l'évolution du milieu de travail.

Deux nouveaux directeurs ont été nommés à l'Office d'investissement des régimes de pension du secteur public et le mandat de trois autre directeurs a été reconduit afin de maintenir le très haut niveau de qualité et l'équilibre du conseil d'administration. Le mandat de l'Office est de veiller à ce que le taux de croissance à long terme de l'actif des régimes de pension de la fonction publique soit suffisant pour couvrir le passif.

Pratiques de gestion

Les activités susmentionnées ont toutes été conçues pour améliorer le fonctionnement global de la gestion des ressources humaines dans l'ensemble du gouvernement. Le secteur d'activité a aussi pris diverses autres initiatives pour faire progresser d'autres aspects de la réforme pangouvernementale de la gestion.

On a ainsi mené des initiatives pour accroître les efforts globaux que le gouvernement déploie pour la fonction de contrôleur moderne afin d'assurer une gérance plus efficace, une plus grande transparence et l'exhaustivité de l'information financière. On a produit pour la première fois des états financiers vérifiés pour les trois principaux régimes de pension de la fonction publique (la fonction publique, les Forces Canadiennes et la Gendarmerie royale du Canada). Ces états financiers faisaient partie des rapports annuels des régimes. De plus, les taux de cotisation des employés et de l'employeur aux régimes d'assurance-invalidité du gouvernement ont été augmentés afin d'en assurer la viabilité financière. Enfin, on a surveillé plus étroitement les taux de contribution en vertu des régimes de pension des fonctionnaires afin d'assurer l'équilibre entre l'actif et le passif de ces régimes.

On s'est aussi servi plus adéquatement des ressources en direct et des nouvelles technologies pour améliorer la prestation des services et la rigueur de la gestion globale. Par exemple, on a mis sur pied un projet pilote de Services d'apprentissage électronique pour faciliter la tâche de l'ensemble des employés de la fonction publique. On a en outre eu recours au Web pour offrir un plus grand nombre de services de ma source des RH, de l'information et des outils de travail aux employés de la fonction publique, aux gestionnaires et aux spécialistes des ressources humaines. On a enfin apporté des

progrès, des responsabilités clairement définies, l'établissement de rapports et la planification stratégique.

Le Secrétariat a entrepris l'élaboration d'un continuum de leadership en gestion. On a ainsi préparé l'ébauche d'un plan de communication et des plans d'action pour le projet, de même qu'une ébauche de structure de gouvernance et de comités.

Le Réseau du leadership au SCT a lancé un Projet des gestionnaires. Dans le cadre de ce projet, on mène des recherches dans quatre domaines-clés : définir ce qu'est un gestionnaire, valider les compétences du gestionnaire, trouver des façons de mettre le gestionnaire en valeur ainsi que déterminer et élaborer les outils requis pour l'appuyer. Pour mener à bien ce projet, il a fallu mettre sur pied un comité consultatif, mener des recherches importantes à l'intérieur et à l'extérieur de la fonction publique et tenir des consultations avec des intervenants de l'ensemble du Canada.

Le Secrétariat a administré avec beaucoup de succès un programme de prix et de reconnaissance au cours de la dernière année. Ce programme vise à reconnaître l'excellence de leur travail, leur comportement exemplaire et les résultats positifs qu'ils obtiennent.

Trois prix de la fonction publique du Canada sont décernés en vertu de ce programme :

- le Prix pour services insignes présenté par le Premier ministre à des employés de niveau supérieur (trois prix ont été remis en octobre 2002);
- le Prix du Chef de la fonction publique décerné par le greffier du Conseil privé à des fonctionnaires dont le rendement a été exceptionnel (232 lauréats en décembre 2002);
- le Prix d'excellence, présenté par la présidente du Conseil du Trésor pour reconnaître l'excellence dans l'ensemble de la fonction publique (70 lauréats en

juin 2002).

Avec l'aide des sous-comités du Comité des hauts fonctionnaires, le SCT identifie des champions de la fierté et de la reconnaissance parmi les sous-ministres adjoints et offre deux séances d'information pour les aider à formuler une plan d'action qui favorise une culture de fierté et de reconnaissance dans leurs organisations respectives.

- Le Secrétaire a collaboré avec les agents négociateurs par l'entremise du Conseil national mixte afin de concevoir des sondages externes sur les salaires. Les résultats de ces sondages ont permis d'établir un cadre de référence commun permettant de comparer les salaires versés par le gouvernement fédéral à ceux de postes semblables dans l'économie canadienne en général. Statistique Canada a réalisé et mis à l'essai un sondage sur les salaires et élaboré un sondage pilote.

Conditions de travail

En 2002-2003, le Secrétaire a actualisé et regroupé les instruments de politique régissant l'administration des salaires du Groupe de la direction et il a continué d'apporter des améliorations au Programme de gestion du rendement de la direction.

Dans ce qui constitue un virage important par rapport aux pratiques courantes d'élaboration des politiques, le Secrétaire a entrepris, de concert avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada, une étude des questions relatives à l'emploi pour une période déterminée dans la fonction publique. Cette étude, qui a donné lieu à des consultations auprès des employés et des gestionnaires partout au pays, a été publiée en août 2002 (voir l'étude conjointe de la Fonction publique du Canada et du Secrétaire du Conseil du Trésor du Canada sur l'emploi pour une période déterminée). Peu après la publication des recommandations de l'étude, le Secrétaire a adopté une nouvelle *Politique sur l'emploi pour une période déterminée*. Cette politique vise à concilier la nécessité de traiter

FAIT SAILLANT
Le Secrétaire a adopté une politique visant à garantir des pratiques d'embauche viables et un traitement équitable pour les employés nommés pour une période déterminée.

équitablement les employés nommés pour une période déterminée et celle d'avoir la marge de manœuvre nécessaire pour combler les besoins en ressources humaines de manière à répondre aux priorités organisationnelles.

Défis et leçons retenues

L'approche de l'élaboration conjointe pour la définition des problèmes a contribué à créer un climat de confiance et de solides partenariats avec les syndicats et les ministères, et elle a ouvert la voie à des projets conjoints portant sur d'autres politiques d'emploi et sur le renouvellement de l'effectif. Les principaux facteurs de réussite ont été la participation des intervenants dès le départ, le fait que cette initiative s'inscrivait dans le programme général de modernisation de la gestion des ressources humaines, et enfin, le soutien et l'engagement de la haute direction et la souplesse qu'elle a démontrée dans l'affectation de ressources humaines au projet.

égal aux femmes et aux hommes et favoriser le perfectionnement professionnel et la mobilité.

En 2002-2003, le Secrétariat a collaboré directement avec les ministères et les agents négociateurs en vue de moderniser les normes de classification dans les groupes professionnels où elles faisaient obstacle à la gestion efficace des activités.

Le Secrétariat a contribué à renforcer la capacité du système en offrant de la formation, des outils de travail et un cadre de surveillance active garantissant l'intégrité de l'ensemble du système de classification.

Le Secrétariat informe les sous-ministres des éléments-clés d'une ébauche d'un cadre de suivi de la classification et les incite à établir en priorité une capacité dans ce domaine. Afin de les aider à réaliser cette entreprise, le Secrétariat a mené un sondage sur la classification dans la fonction publique. Les données recueillies ont permis d'obtenir des renseignements fondamentaux sur la capacité ministérielle et de déterminer les modes d'appui requis.

Défis et leçons retenues

Dans la foulée des projets antérieurs de réforme de la classification, nous avons retenu une leçon importante. Un mégaprojet mené sans tenir compte des autres fonctions de gestion des ressources humaines ne fonctionne pas. Le Secrétariat a donc décidé d'adopter une programme équilibré et graduel qui établit des liens entre la classification, la rémunération, la dotation et le processus de négociation collective. En outre, le Secrétariat a conclu que pour élaborer un système moderne de classification, il faut avoir la capacité de l'appuyer. Le Secrétariat offre donc des cours de formation et des outils améliorés aux membres de la collectivité de la classification. De plus, pour assurer l'intégrité du système de classification actuel, le Secrétariat met en œuvre un programme de suivi en 2003-2004.

Bien qu'un système de rémunération solide ne puisse à lui seul garantir un milieu de travail productif, il constitue un outil essentiel à l'obtention, à la motivation et au maintien en poste d'un effectif compétent. En 2002-2003, le Secrétariat a travaillé aux projets suivants dans le domaine de la planification et de l'analyse de la rémunération :

- Le Secrétariat a entrepris l'élaboration d'une nouvelle procédure d'établissement des coûts de la rémunération en vue d'évaluer la réforme de la classification. Il a notamment conçu des techniques de modélisation permettant d'établir le coût des modifications proposées au système de classification du Service extérieur.

Les cadres supérieurs devaient satisfaire aux exigences linguistiques de leur poste avant le 31 mars 2003 conformément à la *Politique concernant les exigences linguistiques des membres du Groupe de la direction*.

Le Secrétariat a analysé les résultats d'une étude sur les attitudes actuelles à l'égard de l'utilisation des langues au sein de la fonction publique. Il s'agissait de la première étude de ce type sur les langues officielles et les résultats serviront à guider l'orientation de la politique et des communications à l'avenir.

En juin 2002, le Secrétariat a lancé un projet en collaboration avec l'Agence des douanes et du revenu du Canada sur le Système de gestion de la qualité en langues officielles. Le projet met à la disposition des employés des moyens qui faciliteront la création et le maintien d'un milieu propice à une utilisation équitable du français au travail. Des séances de sensibilisation sur le thème *Le respect inspire* ont été données à quelque 800 employés. À l'automne, des séances de sensibilisation sur ce thème seront offertes à près de 3 000 nouveaux employés de l'Agence œuvrant à l'administration centrale et dans les régions du Québec, du nord et de l'est de l'Ontario, ainsi que du Nouveau-Brunswick.

La Direction des langues officielles collabore étroitement avec ses partenaires du Commissariat aux langues officielles, de Patrimoine canadien, des Affaires intergouvernementales du Bureau du Conseil privé, de Communication Canada, de même qu'avec ceux des comités permanents de la Chambre des communes et du Sénat sur les langues officielles afin de promouvoir la transformation de la culture organisationnelle et de réaliser des progrès en vue d'atteindre cet objectif. De plus, la Direction consulte le Comité des sous-ministres responsables des langues officielles, les comités ministériels et les principaux comités consultatifs, ainsi que le Comité des langues officielles du Conseil national mixte.

Rémunération

La réforme de la classification est un élément essentiel de la modernisation de la gestion des ressources humaines. Le Secrétariat assurera le leadership et la gérance nécessaires à l'établissement d'un système de classification

moderne qui aidera les gestionnaires de la fonction publique à concevoir et à mettre en œuvre des structures efficaces. L'objectif est de refléter fidèlement l'essence du travail des employés et les réalités du marché du travail pour assurer un traitement

FAIT SAILLANT
Le Secrétariat a entrepris des initiatives pour moderniser des normes qui visaient plus de 57 % de l'effectif de la fonction publique.

Un groupe composé de représentants de l'Alliance de la Fonction publique du Canada (AFPC), de l'Institut professionnel de la Fonction publique, de ministères et d'organismes centraux étudie les résultats du *Sondage auprès des employés fédéraux de 2002* du point de vue de l'équité en emploi. Ce groupe présentera ses conclusions au cours de la prochaine période d'examen.

Des investissements stratégiques ont été faits au moyen du Fonds de soutien de l'équité en emploi dans le but de soutenir les initiatives entreprises par les jeunes et par les Conseils fédéraux régionaux. Le Fonds a aussi été utilisé pour résoudre des problèmes liés à la culture organisationnelle et des efforts ont été aussi déployés pour engager des cadres intermédiaires.

La répartition et l'affectation approuvées du financement central par ministère et organisme pour faire place au changement se trouvent à http://www.tbs-sct.gc.ca/ec-tpac/sf-ts-3_f.asp

Pour maintenir le cap, le Secrétariat évalue la mise en œuvre des politiques et la capacité des ministères d'accueillir des personnes handicapées; il veille également à ce que les questions relatives à l'équité en emploi soient intégrées dans les objectifs généraux de modernisation de la gestion des ressources humaines, ainsi que dans les plans d'affaires ministériels. Le rendement est mesuré au moyen de questionnaires, de groupes de réflexion et de l'évaluation des initiatives de Faire place au changement jusqu'à maintenant.

Langues officielles

Dans le but d'instaurer une fonction publique exemplaire au chapitre des langues officielles, et conformément à l'annonce faite dans le *Plan d'action pour les langues officielles*, le Secrétariat a conçu une stratégie quinquennale en trois volets portant sur l'innovation, le développement des capacités en collaboration avec la Commission de la fonction publique du Canada, et la création d'un centre d'excellence en langues officielles.

Le 12 mars 2003, le gouvernement a annoncé un *Plan d'action pour les langues officielles* qui énonce des engagements visant à garantir l'atteinte des objectifs en matière de langues officielles dans l'ensemble de l'administration fédérale. Ainsi, au cours des cinq prochaines années, la Direction des langues officielles au Secrétariat aura la responsabilité de gérer le Programme d'innovation pour les langues officielles et de créer un centre d'excellence dans le but d'instaurer une fonction publique exemplaire au chapitre de la dualité linguistique.

Le Conseil du Trésor, à titre d'employeur de la fonction publique fédérale, a contribué à la réponse du gouvernement concernant l'examen de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, qui réitère l'engagement de mettre en place une fonction publique représentative.

La nouvelle *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale* est entrée en vigueur le 3 juin 2002. Au début de 2003, le SCT a tenu des séances d'information dans tout le pays afin d'expliquer les exigences de la nouvelle politique aux gestionnaires et aux employés. On a notamment offert 25 séances dans 15 villes qui ont rassemblé quelque 1 000 participants. De plus le SCT a conçu du matériel d'enquête servant à déterminer la capacité des ministères à mettre on œuvre la politique. On a recueilli des données auprès des ministères à l'aide de ce matériel et d'un groupe de consultation. Le SCT a aussi amélioré son site Web afin de fournir des renseignements additionnels aux personnes qui ont besoin de mesures d'adaptation ou qui présentent une demande en ce sens.

L'embauche de membres des minorités visibles a plus que doublé au cours des deux dernières années. Leur représentation générale a augmenté mais la fonction publique fédérale n'a pas encore atteint l'objectif-repère de 1 sur 5 en 2003 pour le recrutement externe mentionné dans le plan d'action *Faire place au changement*. Le Secrétariat continue d'aider les ministères à atteindre cet objectif et les autres objectifs-repères à atteindre d'ici 2005. De l'information et des outils sur les bonnes pratiques ont été conçus dans le but de sensibiliser les ministères et de promouvoir, par le fait même, la mise en œuvre de l'équité en emploi. À titre d'exemple, des outils ont été conçus pour aider les gestionnaires à atteindre la valeur-repère « 1 sur 5 » de *Faire place au changement* en ce qui concerne le recrutement externe de membres des minorités visibles. Certains de ces produits visaient à appuyer les gestionnaires dans le recrutement, le perfectionnement professionnel et le maintien en poste des membres des groupes désignés, ou de rendre la culture organisationnelle plus inclusive et accueillante. Ainsi, une trousse d'outils contenant des conseils pratiques sur le recrutement de membres des minorités visibles a été conçue à l'intention des gestionnaires, de même qu'une vidéo de formation sur les questions relatives aux minorités visibles et au changement de culture, et de l'information sur les installations et sur la façon d'organiser des réunions et des conférences inclusives. Pour plus d'information, veuillez consulter le site Web de l'équité en emploi, notamment le résumé du projet du Fonds de soutien de Faire place au changement sur l'équité en emploi.

En 2002-2003, il y a eu une forte augmentation des avis et des conseils donnés aux ministères et aux organismes, aux collectivités fonctionnelles, aux ressources humaines de même qu'aux autres spécialistes et gestionnaires sur l'application des politiques, les stratégies de mise en œuvre, les cadres et les modèles et les pratiques importantes liées aux valeurs et à l'éthique. Plus de 100 activités, organisées ou appuyées par le Secrétariat, ont permis à des milliers de fonctionnaires de se familiariser davantage avec ce domaine au moyen de conférences, d'allocutions, de discussions et de séances de formation et de kiosques d'information. De plus, on a apporté des améliorations au site Web du Bureau des valeurs et de l'éthique en augmentant le contenu des rubriques et sa fonctionnalité. De concert avec des partenaires, on a accru le nombre et la variété de sujets afin de toucher un plus vaste auditoire et améliorer l'utilité de cet outil.

Défis et leçons retenues

L'intérêt grandissant porté aux valeurs et à l'éthique donne lieu à une demande accrue pour l'organisation d'activités d'apprentissage spéciales. Le Secrétariat a donc parrainé des séances de dialogue structurées axées sur des études de cas dans les régions et un atelier de deux jours réservé aux petits organismes. L'élaboration d'un cours sur les valeurs et l'éthique qui peut être donné en classe et en direct, en collaboration avec le Centre canadien de gestion, est terminée, de même que la majeure partie d'un cours en direct portant sur la prévention du harcèlement, à l'intention des gestionnaires et des spécialistes.

Diversité

Équité en emploi

Dans le cadre du processus de modernisation de la gestion des ressources humaines, les activités de promotion de l'équité en emploi visant à instaurer une fonction publique représentative, diversifiée et inclusive ont été désignées comme faisant partie intégrante de l'initiative de renouvellement.

FAIT SAILLANT
La représentation de tous les groupes désignés a augmenté au sein de la fonction publique fédérale. Trois groupes, à savoir les personnes handicapées, les Autochtones et les femmes, ont un taux de représentation supérieur à leur disponibilité sur le marché du travail.

En 2002-2003, on a procédé à la révision de la *Politique sur l'équité en emploi*. Des consultations auprès des ministères et d'autres intervenants seront menées à partir des premières ébauches de la Politique. La version définitive devrait être terminée à l'automne de 2003.

- Que le gouvernement ait un effectif dont la rémunération (y compris les avantages sociaux) et les conditions de travail sont raisonnables, qui se voit offrir des possibilités d'apprentissage et de perfectionnement afin de pouvoir répondre aux besoins changeants des ministères et des organismes.

Valeurs

Les dernières étapes de l'élaboration d'un *Code de valeurs et d'éthique* ont eu lieu en 2002-2003. Cet important document issu de plusieurs années de dialogue et de consultations dans l'ensemble de la fonction publique, sera un fondement essentiel de l'administration publique. Ce *Code*, qui est entré en vigueur le 1^{er} septembre 2003, énonce les valeurs et les normes éthiques qui guident le travail et la conduite professionnelle des fonctionnaires.

FAIT SAILLANT
Les fonctionnaires ont contribué à la rédaction du *Code*, un document majeur sur les traditions qui font la fierté de la fonction publique et sur la place importante qu'elle occupe dans la démocratie parlementaire.

La période visée était la première année complète de fonctionnement de la *Politique sur la divulgation interne d'information concernant des actes fautifs en milieu de travail*. Le Secrétariat a accentué son appui aux ministères dans la mise en œuvre de la *Politique*, notamment en organisant des réunions trimestrielles afin d'expliquer aux agents supérieurs des ministères leurs responsabilités en vertu de la *Politique*.

À la suite des résultats du *Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002* en ce qui concerne la prévention et le règlement du harcèlement en milieu de travail, le Secrétariat a entrepris des préparatifs en vue d'effectuer des essais exhaustifs auprès de groupes de réflexion dans le but d'étudier en profondeur les problèmes systémiques liés au harcèlement et à la discrimination; il a réalisé un sondage électronique auprès des employés; il a conçu un cours sur la prévention du harcèlement et de la discrimination en collaboration avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada; il a rétabli le Réseau interministériel des coordonnateurs afin d'offrir un appui plus cohérent aux employés chargés de résoudre des plaintes de harcèlement.

Enfin, le Secrétariat a entrepris des consultations sur le *Code régissant les conflits d'intérêt et l'après-mandat*. Les améliorations et les révisions proposées lors de ces consultations ont été intégrées au *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*.

Le plus important des défis auquel fait face la fonction publique est l'évolution de la démographie; l'effectif de la fonction publique vieillit et un grand nombre d'employés et de gestionnaires pourront bientôt prendre leur retraite. Le gouvernement doit donc recruter, embaucher et maintenir en poste des personnes engagées et compétentes en grand nombre. De plus, il doit faire en sorte que le transfert des connaissances d'une génération de fonctionnaires à la suivante se fasse avec efficacité. Ajoutons que pour dispenser des services de qualité, les fonctionnaires, qu'ils aient été embauchés récemment ou depuis longtemps, doivent refléter la diversité des cultures et des points de vue de la population qu'ils servent. Ils doivent également avoir accès à des possibilités d'apprentissage continu et de perfectionnement leur permettant de s'adapter de façon créative et innovatrice à un monde en évolution constante. Enfin, ils doivent être soutenus dans leurs activités par un effort de coopération et par des relations harmonieuses entre la direction et les employés.

Les activités visant à moderniser la gestion des ressources humaines dans la fonction publique ont pour but de relever ces défis. Pour ce faire, l'employeur dirige des initiatives dont les points saillants sont décrits dans la présente section.

Partenaires clés

Pour atteindre ses nombreux objectifs stratégiques à titre d'employeur de la fonction publique du Canada, le Secrétariat a constitué un réseau de partenaires formé de gestionnaires ministériels, d'employeurs distincts, d'organismes centraux, de collectivités fonctionnelles et d'agents négociateurs. On trouve à l'adresse suivante une liste de partenaires et de sites Web pertinents : http://www.tbs-sct.gc.ca/hr-rh/htr-or/partner-partenaires_f.asp.

Rendement par élément de résultat stratégique

Le Secrétariat assume plusieurs responsabilités dans le but d'appuyer la gestion des ressources humaines et d'assurer la prestation de services de qualité à la population. On a déterminé deux résultats stratégiques qui mettent l'accent sur les effectifs et le milieu de travail.

Effectif : L'effectif est productif et viable, et il reflète la diversité de la population canadienne qu'il sert.

Sous l'élément de résultat stratégique « Effectif », le Secrétariat visait deux résultats clés :

- Que le gouvernement ait une fonction publique fédérale compétente, qui vise l'excellence et qui reflète les valeurs et la diversité de la société canadienne;

B. Gestion des ressources humaines

Une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

| Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars) | | | | |
|---|---------------------|--------------------------|------------------|--|
| | Dépenses prévues | Autorisations totales | Dépenses réelles | |
| Activités du Secrétariat | 63 612 | 87 087 | 81 090 | |
| Fonds gérés par l'administration centrale | 1 216 537 | 1 306 005 | 1 266 459 | |
| Total | 1 280 149 | 1 393 092 | 1 347 549 | |
| Personnel | | | | |
| Equivalents temps plein | 341 | 471 | 435 | |

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

Le Secrétariat appuie le Conseil du Trésor dans ses responsabilités à titre d'employeur de la fonction publique du Canada. Ce secteur d'activité englobe les fonctions du Bureau de gestion des ressources humaines et du Bureau d'actualisation de la gestion des voyages du gouvernement, ainsi qu'une partie des fonctions de la Direction des langues officielles.

Le discours du Trône de 2001*, indique ce qui suit :

«... Le gouvernement est déterminé à aller au bout des réformes nécessaires pour que la fonction publique du Canada continue d'évoluer et de s'adapter. Innovation et dynamisme, tels seront les attributs d'une fonction publique à l'image de la diversité canadienne. Elle sera ainsi en mesure d'attirer et de développer les talents nécessaires pour servir les Canadiens et les Canadiennes au XXI^e siècle. »

* Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

Pratiques de gestion

À titre de service du budget et par l'entremise des centres de décision et des centres d'expertise et d'excellence, le Secrétariat élabore des directives et offre du soutien aux ministères afin de les aider à améliorer leurs pratiques de gestion dans les secteurs de la gestion, y compris la fonction de contrôleur moderne.

- L'amélioration du contenu et la pertinence des RMR et des RPP demeure un défi constant. Nous continuerons d'améliorer les directives sur la préparation de ces deux rapports, d'évaluer ces documents plus souvent et plus rigoureusement, et de fournir plus de rétroaction aux ministères. Les améliorations découlant de ces mesures devraient résoudre certaines préoccupations soulevées par la vérificatrice générale dans plusieurs rapports, notamment dans le rapport mentionné précédemment et dans le chapitre 7 du *Rapport d'état* d'avril 2002.

établir, de façon ouverte et transparente, des liens entre le rendement et les résultats et à utiliser concrètement cette information pour améliorer leur efficacité.

- Le Secrétaire a continué de déployer des efforts pour améliorer la responsabilisation et les rapports au Parlement en menant des consultations avec les parlementaires et en tenant des discussions avec les employés du Parlement et de la Bibliothèque du Parlement sur le processus du Budget des dépenses ainsi que sur la planification et l'établissement des rapports. Ces activités s'inspirent de travaux antérieurs dans ce domaine, comme le projet d'amélioration des rapports au Parlement.

Défis et leçons retenues

- Dans le budget de 2003, il a été annoncé que les états financiers consolidés annuels, à commencer par les Comptes publics de 2002-2003, seraient dorénavant préparés selon la méthode de comptabilité d'exercice intégrale, conformément aux recommandations de la vérificatrice générale (voir la section 5.52 du rapport de décembre 2002 intitulé (*Questions d'une importance particulière*). De plus, le budget proprement dit est préparé selon la méthode de comptabilité d'exercice intégrale.

- Le recours aux notions de la comptabilité d'exercice pour soutenir la prise de décisions courantes et améliorer la reddition de comptes exigera que les fonctionnaires et les parlementaires soient renseignés et sensibilisés. À cela s'ajoute la nécessité de déterminer dans quelle mesure ces notions devraient être utilisées dans l'établissement des crédits parlementaires. Ces deux facteurs créeront une demande accrue pour l'aide que le Secrétaire et d'autres organisations peuvent donner dans ce domaine.

- Au cours de l'année, le Secrétaire a fait plus de 15 présentations aux comités permanents du Parlement (le Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires, le Comité permanent des comptes publics et le Comité permanent des finances nationales du Sénat) afin de discuter des différents éléments de la gérance. Cette question suscite de plus en plus de questions et de demandes d'information, et le Secrétaire devra trouver un moyen de répondre à ces demandes, comme aux autres, de façon ouverte et transparente, tout en veillant à la conservation des documents confidentiels du Cabinet. Pour ce faire, le Secrétaire a entrepris une réévaluation de l'approche actuelle de macro-gestion ainsi que des systèmes et des procédures de communication de l'information au gouvernement. Le chapitre 9, du rapport de la vérificatrice du Canada en décembre, met en évidence un grand nombre de défis liés à l'amélioration de la reddition de comptes, et en s'inspirant des travaux réalisés en 2002-2003, le Secrétaire reconnaît la nécessité d'engager les parlementaires et les autres intervenants dans le but d'instaurer une culture de gestion favorable à la transparence, à l'apprentissage et à l'innovation et d'améliorer les programmes gouvernementaux et la reddition de comptes sur ces programmes. La mise en œuvre du Cadre de responsabilisation de gestion du SCT mentionné ci-dessus nous aidera à atteindre cet objectif.

capacité d'analyser électroniquement toutes les activités gouvernementales dans les 26 principaux secteurs horizontaux.

- Comme il l'a fait lors de la préparation des RMR pour la période se terminant le 31 mars 2001, le Secrétaire a commandé une évaluation générale indépendante des 86 RMR pour la période se terminant le 31 mars 2002. L'évaluation a été réalisée en fonction des six principes des rapports ministériels sur le rendement et n'avait pas pour but de valider le contenu factuel des rapports. Bien qu'on ait relevé de bonnes pratiques, aucun rapport ne pouvait servir de modèle. De façon générale, il serait encore possible d'améliorer la communication de l'information sur le rendement par rapport aux résultats prévus et de relever les lacunes afin de dresser un portrait équilibré du rendement. Il demeure difficile d'établir des liens entre les ressources et les résultats et les mesures présentées dans les rapports portent souvent sur des activités ou des intrants plutôt que sur des résultats. Afin de remédier à ces lacunes, le Secrétaire a perfectionné le Guide de préparation des RMR 2003 en insistant sur la nécessité de présenter des rapports équilibrés et en mettant en évidence les clauses obligatoires. Un modèle a été mis au point afin d'aider les ministères à élaborer des modèles logiques des programmes qui illustrent les relations de cause à effet entre les activités ministérielles et les résultats stratégiques. De plus, on a demandé aux ministères de communiquer systématiquement l'information sur les initiatives horizontales afin de broser un tableau plus intégré des grandes initiatives horizontales à l'intention des parlementaires. Des ressources additionnelles seront investies par le Secrétaire pour examiner la conformité d'un certain nombre d'ébauches de RMR aux principes des rapports et pour en vérifier le contenu.
- Au cours de l'exercice 2002-2003, le Secrétaire a pris diverses mesures pour maintenir, perfectionner et intégrer des bases de données afin d'améliorer les rapports au Parlement, notamment les bases de données relatives à l'Entente cadre sur l'union sociale, aux résultats horizontaux, aux vérifications et aux évaluations. Une base de données sur les résultats stratégiques a été constituée et entièrement intégrée à la version électronique du rapport Le rendement du Canada. De plus, une nouvelle base de données a été créée pour fournir plus de renseignements sur la qualité de la fonction d'évaluation dans chacun des ministères et pour traiter plus de 360 cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats (CGRR). Enfin, le Secrétaire a mis sur pied une équipe de travail interministérielle chargée d'élaborer des propositions préliminaires en vue du renouvellement de la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR). Ces propositions seront mises à l'essai en vue de créer des structures améliorées qui aideront les organisations fédérales à

Responsabilisation : L'obligation de rendre compte des résultats dans toute la fonction publique est clairement définie et les engagements et résultats clés sont rendus publics.

Le Secrétariat visait deux résultats :

- Que les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada soient établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun;
- Que les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels aient à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.

Les états financiers vérifiés du gouvernement du Canada sont établis et présentés au Parlement selon la manière indiquée et en temps opportun.

- Les Comptes publics du Canada 2002, comprenant les états financiers consolidés annuels du gouvernement du Canada, ont été déposés à la Chambre des communes le 24 octobre 2002. Le gouvernement a obtenu de la vérificatrice générale un quatrième rapport d'affiliée sans réserve sur ses états financiers, grâce à une collaboration étroite avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le ministère des Finances du Canada et le Bureau du vérificateur général du Canada en ce qui concerne le traitement comptable des éléments clés.

Les ministres du Conseil du Trésor, les parlementaires ainsi que les décideurs ministériels ont à leur disposition des renseignements pertinents et opportuns sur le rendement de tous les ministères et organismes fédéraux.

- Quatre-vingt-six RMR et le deuxième rapport annuel intitulé *Le rendement du Canada* ont été déposés au Parlement en 2001-2002. Ce document a innové en fournissant un grand nombre de liens électroniques vers les RMR et les RPP et la

FAITS SAILLANTS

- Dépôt des Comptes publics 2002 comme prévu, suivi d'un 4^e rapport d'affiliée.
- o Mise en application de la comptabilité d'exercice
- Présentation au Parlement de 86 RMR pour 2001-2002
- o Évaluation des 86 RMR
- o Lignes directrices améliorées pour les RMR de 2002-2003
- o L'examen des pratiques actuelles s'est traduit par un engagement envers le changement, comme en font foi le budget de 2003 et le RPP 2003-2004 du SCT.
- Rapport sur *Le rendement du Canada 2002*
- Bases de données nouvelles et améliorées pour la production de rapports au Parlement axés sur les résultats
- Examen de la Structure de planification, de rapport et de responsabilité pour l'ensemble de l'administration fédérale en voie de réalisation
- Poursuite de la collaboration avec l'Initiative du Centre parlementaire dans le but d'améliorer la reddition de comptes

Défis et leçons retenues

- Dans le chapitre 5 du Rapport de la vérificatrice générale de décembre 2002 – *Questions d'une importance particulière*, la vérificatrice générale reconnaissait les progrès réalisés dans l'amélioration des pratiques de gestion financière et de contrôle et appuyait entièrement les plans et stratégies du gouvernement en vue d'améliorer les pratiques de gestion financière. Elle observe toutefois que « la gestion et le contrôle financiers au gouvernement ont encore besoin d'améliorations importantes ». Cette opinion correspond aux résultats des examens du Secrétaire. Le Secrétaire continuera de prendre les mesures nécessaires pour améliorer la situation.
- La période de financement du Bureau de modernisation de la fonction de contrôleur arrivera à échéance à la fin de l'exercice 2003-2004 et celle des Centres d'excellence en évaluation et en vérification interne, à la fin de l'exercice 2004-2005. Les examens intérieurs soulignent que le Secrétaire doit continuer d'assurer le leadership dans ces domaines. Il faudra donc concilier cette nécessité d'assurer le leadership et la responsabilité des ministères et organismes d'afficher des résultats dans ces domaines.
- Tout en poursuivant ces incessants efforts de renforcement de la gérance, des mesures ont été prises pour faire face à certaines préoccupations spécifiques. Les problèmes liés aux commandes et à la publicité ont incité le Secrétaire à réaliser un examen de rentabilité, à apporter les modifications nécessaires aux politiques et à émettre des directives conformément à la vérification effectuée par le Bureau du vérificateur général dans l'ensemble de l'administration fédérale. Les problèmes liés au Programme canadien des armes à feu ont exigé temps et effort pour comprendre les enjeux et pour donner des avis opportuns à tous les intervenants. Le Secrétaire évalue actuellement les enseignements tirés de ces situations dans le but de faire des changements, le cas échéant.
- D'autres domaines d'intérêt pour le Parlement, comme la responsabilisation des fondations, le recours au Crédit pour éventualités du Conseil du Trésor (Crédit 5), l'imposition de frais d'utilisation et le recouvrement des coûts ont fait l'objet d'évaluations au cours de l'exercice 2002-2003. Des mesures préliminaires ont été prises afin de résoudre certains problèmes en ajoutant de nouvelles exigences obligatoires au chapitre de la reddition de comptes dans le RMR. Le travail se poursuit dans ces domaines comme indiqué dans le budget. Les prochains examens des RMR porteront une attention particulière à l'information touchant tous les aspects du rapport, y compris les principales politiques.

Politiques révisées pour consolider la gérance dans l'ensemble de l'administration fédérale

- Dans le cadre de l'initiative d'examen et de rationalisation des politiques au Secrétariat, les plans initiaux démontrent qu'il serait possible de réduire de plus de 50 p. 100 à court terme le nombre de politiques de gérance. L'objectif consiste à éliminer les politiques périmées et à réviser et consolider celles qui ne le sont pas, tout en les rendant plus pertinentes, en précisant les rôles et les responsabilités et en donnant des directives plus cohérentes aux ministères et organismes dans les domaines névralgiques des saines pratiques de gestion. Il consiste à relier ces pratiques aux priorités et aux résultats. Au cours de l'année, on a procédé à la révision de certaines politiques du Conseil du Trésor afin d'émettre des directives claires et d'améliorer la gérance dans l'ensemble de la fonction publique fédérale.

- La *Politique sur les marchés* et la *Politique sur les services communs* ont été modifiées dans le but de consolider les secteurs des activités de publicité et de recherche sur l'opinion publique, afin de mieux gérer les commandes, la publicité et les sondages.

- La *Politique de gestion des sites contaminés fédéraux du Conseil du Trésor*, un élément du Cadre de gestion des sites contaminés fédéraux, et la *Politique sur la comptabilité des coûts et du passif relatifs aux sites contaminés* constituent une stratégie cohérente de gestion des sites contaminés fédéraux, et garantissent une comptabilisation et une responsabilisation adéquate qui concerne les coûts et le passif. De plus, le Secrétariat a collaboré avec Environnement Canada pour établir le financement nécessaire à la gestion des sites contaminés, tel qu'il a été annoncé dans le budget.

- La nouvelle *Politique sur la gestion des comptes débiteurs* permet au gouvernement de s'assurer que les comptes débiteurs, qui se chiffrent à des milliards de dollars et qui représentent un actif important pour le gouvernement, sont gérés avec prudence et de manière à atteindre les grands objectifs gouvernementaux en matière de gestion financière responsable.
- Deux nouvelles normes opérationnelles ont été élaborées en vertu de la *Politique sur la sécurité* en ce qui concerne la *Loi sur la protection de l'information* et les niveaux de préparation des installations du gouvernement et elles comprennent quatre niveaux de sécurité accrue en cas d'attaque terroriste et d'autres situations d'urgence.

- La répartition et la ventilation approuvées des fonds de l'administration centrale par ministère et organisme sont affichées pour la vérification interne à http://www.tbs-sct.gc.ca/ia-vi/policies-politiques/funds/funds-fonds_f.asp, pour l'évaluation à http://www.tbs-sct.gc.ca/eval/alloc_f.asp et pour la fonction de contrôleleur moderne à http://www.tbs-sct.gc.ca/cmo_mfc/funding_f.asp
- Ces quatre rapports démontrent que l'impulsion a été donnée, que les objectifs sont mieux compris et que des résultats rapides ont été obtenus. Pour maintenir le cap, il faudra toutefois consolider les réalisations et les progrès effectués jusqu'à maintenant et enrichir le programme de travail en s'inspirant de la fonction de contrôleleur moderne. Le Secrétariat continuera d'assurer le leadership et d'appuyer les ministères et organismes dans ces domaines.

Nouveaux outils permettant d'évaluer les progrès des initiatives de gestion dans l'ensemble de l'administration fédérale

- Le Secrétariat a conçu un modèle de maturité (Les pratiques de la fonction de contrôleleur : vers l'excellence en gestion) qui illustre les trois étapes de maturité pour atteindre l'excellence en gestion sur une période de 10 ans. Ce modèle a été élaboré pour aider les ministères et organismes à évaluer l'état de leurs pratiques et à dresser des stratégies et des plans pour passer d'une étape à l'autre. Bien que les 15 ministères et organismes ayant participé au projet pilote de modernisation de la fonction de contrôleleur aient atteint la deuxième étape du modèle, les 73 autres organisations n'ont pas eu le temps de franchir la première étape. L'outil d'auto-évaluation de la gestion axée sur les résultats a également été élaboré. Ces outils permettent aux organisations d'évaluer et de rendre compte eux-mêmes de leurs progrès dans le domaine de l'excellence en gestion.
- Un éventail de documents d'orientation, d'activités d'apprentissage et d'outils a été mis à la disposition des ministères et organismes qui mettent en œuvre la fonction de contrôleleur moderne, la gestion intégrée du risque, l'évaluation et la vérification interne, ainsi que d'autres importantes fonctions de gérance telles que la gestion financière et la comptabilité, l'approvisionnement, la gestion des biens immobiliers, la gestion du matériel et la sécurité du gouvernement.

mais, qu'il faudra poursuivre les travaux afin de répondre aux exigences de l'amélioration de la gérance. Tous ces domaines constituent les éléments essentiels du plan d'action *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*.

- *Modernisation de la fonction de contrôleur : Rapport d'étape sur la mise en œuvre dans l'ensemble de l'administration fédérale* : Ce document analyse les éléments de la fonction de contrôleur moderne, présente les incidences préliminaires et souligne le travail que devront faire les ministères et organismes pour intégrer les principes de la fonction de contrôleur moderne dans la culture de la fonction publique et pour moderniser les pratiques de gestion.

- *Cadre de gestion intégrée du risque : Rapport d'étape sur la mise en œuvre* : Ce document d'accompagnement au rapport mentionné ci-dessus, porte sur les 16 ministères et organismes responsables de la mise en œuvre du Cadre, et examine les progrès qui ont été réalisés dans la mise en place des principes et des pratiques de gestion intégrée du risque dans l'ensemble de l'administration fédérale. Ce projet qui n'est encore qu'à l'étape initiale servira en quelque sorte d'assise à la mise en œuvre intégrale d'approches intégrées à la gestion ministérielle des risques grâce à des stratégies qui incluent l'élaboration de profil des risques ministériels, le développement de la capacité de gestion de risque (officialiser l'infrastructure, élaborer les outils et la formation) et l'établissement de liens entre la gestion du risque et la planification stratégique.

- À la suite d'examens provisoires sur les fonctions d'évaluation et de vérification interne, le Conseil du Trésor a approuvé un financement additionnel dans le cadre d'une stratégie d'investissement sur quatre ans pour la mise en œuvre de la nouvelle *Politique d'évaluation* et la nouvelle *Politique de vérification interne*. Au cours des deux prochains exercices, environ 30 millions de dollars seront consacrés à la relance et au repositionnement des fonctions de vérification et d'évaluation dans l'administration fédérale afin de soutenir la mise en œuvre des politiques et de maintenir le financement des Centres d'excellence en évaluation et en vérification interne du Secrétariat. Les examens indiquent qu'un grand nombre de ministères ont entrepris des processus de restructuration et de renforcement de leurs fonctions d'évaluation et de vérification interne mais que des lacunes subsistent au chapitre des capacités, notamment dans les petits organismes. Le Secrétariat continuera d'assurer le leadership du développement des capacités afin que les ministères puissent atteindre les objectifs des politiques.

du Trésor à titre de service du budget et de conseil de gestion du gouvernement du Canada.

Défis et leçons retenues

- Pour être plus efficace dans un monde de plus en plus complexe, le conseil de gestion a besoin d'avis stratégiques fondés sur la gestion des risques. Cela nécessite des examens horizontaux plus complets, une meilleure façon de déplacer les ressources des priorités moins élevées vers les priorités plus élevées, et un SIGD plus solide.
- Le Secrétariat s'inspirera des expériences de la dernière année pour réaliser des examens horizontaux et verticaux plus nombreux et plus élaborés, tel qu'il est énoncé dans le budget et le Rapport sur les plans et les priorités de 2003-2004 du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada. De plus, il poursuivra ses efforts visant à transformer le SIGD pour être en mesure de répondre à ces nouvelles exigences.
 - Par ailleurs, le Secrétariat tentera de trouver des moyens de passer plus efficacement des opérations à faible valeur à des opérations à valeur stratégique élevée en utilisant une approche fondée sur la gestion des risques. Pour ce faire, il diminuera le nombre de présentations (769 en 2002-2003) qu'il traite à l'intention des ministres du Conseil du Trésor en s'inspirant de l'initiative d'évaluation de la gestion des risques qu'il a mise en œuvre en septembre 2002. En plus d'aider les ministres à se concentrer sur les domaines qui comportent des risques élevés, une telle approche permet d'uniformiser l'évaluation des risques dans les présentations au Conseil du Trésor et favorise l'amélioration continue de la gestion des risques et de la qualité des présentations, tant au Secrétariat que dans les ministères clients.

Rendement : Les ressources fédérales sont utilisées de façon efficace et ainsi qu'avec prudence et probité.

- Le Secrétariat visait le résultat suivant :
- Que les politiques et les lignes directrices du Conseil du Trésor soient appliquées efficacement et convenablement dans toute l'administration fédérale.

Rapports d'étape sur les initiatives de gestion à l'échelle du gouvernement

- Au cours de 2002-2003, des rapports interministères ont été préparés sur les progrès réalisés dans les quatre initiatives de gestion à long terme dirigées par le Secrétariat au cours des dernières années. Les quatre examens ont démontré que des progrès ont été faits

FAITS SAILLANTS

- Rapports d'étape pour l'ensemble de l'administration fédérale concernant :
 - o La fonction de contrôleur moderne
 - o La gestion intégrée du risque
 - o L'évaluation
 - o La vérification interne
 - Politiques révisées et nouvelles normes de sécurité opérationnelle
 - Lancement d'un important examen des politiques
 - Nouvelles directives et nouveaux outils concernant
 - o Le Cadre de responsabilisation de gestion (CRG)
 - o Le modèle de maturité de la fonction de contrôleur moderne
 - o L'outil d'autoévaluation
 - o Une gestion axée sur les résultats

ressources et les priorités du gouvernement, et qu'ils soient déposés au Parlement en temps opportun.

L'affectation et la réaffectation des ressources concilient les besoins des programmes en vigueur et les nouvelles priorités du gouvernement :

- Le Secrétaire a offert, en collaboration avec les autres intervenants clés, des conseils aux ministres du Conseil du Trésor et aux autres ministres sur une grande variété d'éléments, dans la perspective de l'affectation des ressources et de l'amélioration de la gestion des dépenses et de la reddition de comptes. Ainsi, le Secrétaire a présenté les résultats d'examen horizontaux portant sur plusieurs domaines prioritaires. Les ministres se sont montrés satisfaits de cette approche « pangouvernementale » qui illustre les rapports réciproques entre les ministères et les programmes. Le Secrétaire a aussi donné des conseils sur les éléments à inclure dans le budget afin de mettre en évidence les principaux domaines à améliorer.

Les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du Conseil du Trésor relatives à l'affectation des ressources et aux priorités du gouvernement, et ils sont déposés au Parlement en temps opportun :

- Le Secrétaire a géré les processus et donné les directives nécessaires à la préparation et au dépôt en temps opportun des Plans de dépenses du gouvernement du Canada, permettant ainsi aux ministères et organismes de réaliser leurs activités avec l'approbation du Parlement. Le Budget supplémentaire des dépenses (A) et (B) de 2002-2003 et les parties I et II et la partie III du Budget principal des dépenses 2003-2004 (Rapports sur les plans et les priorités 2003-2004 pour 87 ministères et organismes fédéraux) ont été déposés au Parlement en temps voulu et reflètent les décisions du Conseil du Trésor sur l'affectation des ressources et les priorités gouvernementales. Dans le but de renforcer les directives sur la préparation des RPP 2003-2004, 11 modifications importantes ont été apportées aux exigences. Les RPP de 15 ministères ont été évalués en fonction des risques et les ministères ont reçu de la rétroaction sur les améliorations à apporter.

- Le fonctionnement du Système de gestion des dépenses est l'une des principales fonctions qu'exerce le Secrétaire pour appuyer la gestion et la planification des dépenses à l'échelle du gouvernement. Le Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) est le principal système utilisé à des fins d'analyse et de prise de décisions éclairées sur la gestion des dépenses. Le Secrétaire, qui a déjà réalisé un examen majeur du SIGD, entreprend maintenant un projet visant à renforcer ce système ainsi que la responsabilité du Secrétaire d'appuyer les ministres du Conseil

L'année financière 2002-2003 a été très active pour le Secrétariat, qui a réalisé des activités très visibles et plusieurs examens majeurs. De plus, le budget a centré les discussions sur les grands changements effectués au Secrétariat.

Principaux partenaires

- Compte tenu de sa responsabilité d'appuyer le conseil de gestion du gouvernement fédéral, qui est un comité du Cabinet, presque toutes les activités du Secrétariat exigent la collaboration de l'ensemble ou d'une partie des ministères et organismes. À titre d'exemple, la préparation du Plan de dépenses du gouvernement et la mise en œuvre de politiques et d'initiatives de gestion ont nécessité une collaboration étroite avec les représentants de près de 90 organisations dans un grand nombre de domaines et de fonctions. Les examens visant à résoudre des problèmes précis ou à réviser certaines politiques exigent des relations de travail étroites avec les organisations qui sont directement touchées par ces mesures.

- Dans le domaine de la gérance, le Secrétariat collabore étroitement avec d'autres organisations ayant des responsabilités pangouvernementales, comme le Bureau du Conseil privé, le ministère des Finances, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et le Bureau de la vérificatrice générale du Canada. Le site Web du Secrétariat* fournit de plus amples renseignements sur la contribution de ces organisations en vue d'améliorer la gérance à l'échelle du gouvernement.

Rendement par élément de résultat stratégique

Priorités : Les ressources fédérales sont affectées selon les priorités du gouvernement

Le Secrétariat visait deux résultats :

- Que l'affectation et la réaffectation des ressources concilient les besoins des programmes en vigueur ainsi que les nouvelles priorités du gouvernement.
- Que les plans de dépenses des ministères (le Budget des dépenses) reflètent les décisions du Conseil du Trésor relatives à l'affectation des

FAITS SAILLANTS

- Le Budget principal des dépenses, le Budget supplémentaire des dépenses et 87 RPP ont été préparés et présentés comme prévu.
- Le Secrétariat a donné aux ministres des conseils sur la gestion des dépenses et l'affectation des ressources, ainsi qu'une approche décisionnelle davantage axée sur la gestion des risques.
- La rétroaction et l'examen des pratiques actuelles se sont traduits par un engagement à apporter des changements importants à la façon dont le Secrétariat appuie les ministres du Conseil du Trésor.

Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

favorable à une amélioration constante. Pour ce faire, le Secrétaire prépare des rapports en vue de leur présentation au Parlement et il donne des conseils et du soutien aux ministres du Conseil du Trésor. De plus, il aide le conseil de gestion en élaborant et surveillant des politiques. Enfin, il donne des conseils et de l'appui aux ministères et organismes afin de les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gestion, ainsi qu'aux autres organismes centraux et aux experts fonctionnels dans les domaines de la gestion financière, des biens immobiliers et de la vérification interne.

Pour une année donnée, les activités et les résultats en matière de gestion sont axés sur l'exécution des travaux courants, l'introduction ou la promotion d'initiatives d'amélioration pangouvernementales et la résolution de problèmes imprévus qui surviennent inmanquablement dans une organisation aussi grande et complexe que le gouvernement fédéral. La nature même du mandat du Secrétaire l'oblige à concilier les besoins et les préoccupations d'un grand nombre d'intervenants, entre autres, le Parlement et le Conseil du Trésor, les autres organismes centraux et le vérificateur général, qui ont tous un rôle essentiel à jouer pour répondre aux besoins et aux attentes des Canadiens en matière de bonne gestion.

Au moyen de la surveillance active, le Secrétaire utilise divers indicateurs de rendement pour évaluer le rendement en ce qui concerne les trois éléments de ses objectifs stratégiques en matière de gestion. Il est possible d'obtenir une rétroaction continue en entretenant des relations suivies avec les comités parlementaires, les ministres et les représentants des ministères et des organismes du gouvernement. D'autres mécanismes comprennent les examens (par exemple, l'évaluation, la gestion des risques, la modernisation de la fonction de contrôle et la vérification interne); les évaluations (par exemple, les RMR, les RPP et les présentations au Conseil du Trésor); les résultats des rapports de vérification et d'évaluation; les activités d'apprentissage et les présentations aux comités permanents du Parlement. Ces activités lui permettent de déterminer ce qui fonctionne selon les prévisions et ce qui ne fonctionne pas. Le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion* devrait permettre de structurer et d'uniformiser l'évaluation du rendement et il deviendra un moyen essentiel d'évaluer et de communiquer l'information sur le rendement en matière de gestion au cours des prochaines années. De plus, il aidera le Secrétaire à prendre des décisions en vue d'ajuster ses propres programmes et politiques et de réaffecter les ressources.

* Le texte souligné indique des hyperliens vers des sites Web de la version en direct de ce document qui fournit des renseignements connexes. Pour une liste d'autres sites Web, voir l'Annexe D.

Section II : Rendement ministériel par objectif stratégique

A. Gérance

Saine gestion publique des ressources fédérales

Résumé des dépenses en 2002-2003 (en milliers de dollars)

| Dépenses prévues | | Autorisations totales | | Dépenses réelles | |
|---|--|-----------------------|---------|------------------|--|
| Activités du Secrétariat | | 43 358 | 47 680 | 46 901 | |
| Fonds gérés par l'administration centrale | | 766 003 | 672 643 | - | |
| Dépenses totales prévues | | 809 361 | 720 323 | 46 901 | |
| Personnel | | | | | |
| Equivalents temps plein | | 402 | 412 | 393 | |

Remarque : L'augmentation des autorisations et des dépenses réelles comprend les fonds provenant du Budget supplémentaire des dépenses, les transferts reçus aux fins des initiatives réalisées à l'échelle de l'administration fédérale et des conventions collectives, et les modifications apportées aux autorisations législatives.

Contexte

Une saine gestion publique est essentielle pour atteindre les objectifs stratégiques dans tous les secteurs de la société. Une bonne gestion des ressources fédérales est un élément essentiel de la saine gestion publique. La bonne gestion exige que des ressources appropriées soient affectées aux activités essentielles à la protection de l'intérêt public et que ces activités correspondent aux priorités; les programmes sont abordables, économiques et bien gérés; les cadres et les politiques en matière de gestion sont élaborés et mis en œuvre pour soutenir le concept de diligence raisonnable et la gestion des ressources publiques. Et ils sont en outre mis en place et surveillés pour assurer leur efficacité; la communication des résultats doit se faire de façon adéquate, opportune, ouverte et transparente. La bonne gestion au sein de l'administration fédérale est importante pour tous les Canadiens et pour tous les employés de la fonction publique. La saine gestion publique des ressources fédérales est l'affaire de tous les ministères et organismes. Il incombe au Secrétariat de créer et de maintenir un environnement

Examen des niveaux de référence réalisé en 2002-2003 et dépenses prévues

Les éléments du secteur d'activité Service et innovation ont été répartis dans les autres secteurs d'activité et un Secrétariat des politiques et de la planification stratégique a été créé.

L'élaboration du résultat stratégique a été modifiée à la suite de la réorganisation au sein du Secrétariat, et dans le but d'assurer une plus grande exactitude de l'information.

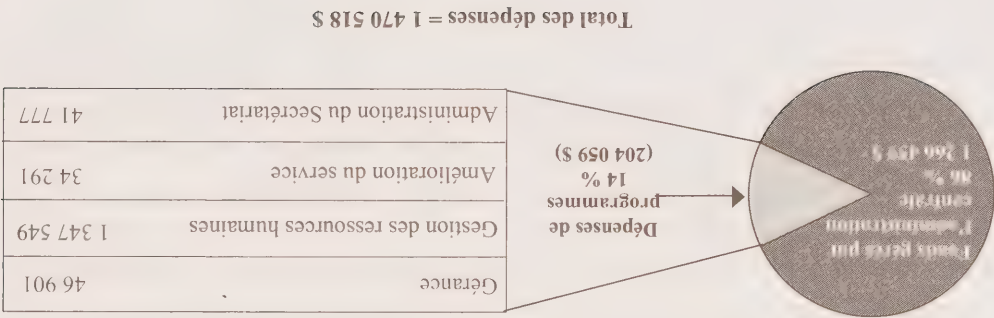
Tableau de concordance entre les dépenses prévues pour 2002-2003 présentées dans les Rapports sur les plans et les priorités, et les niveaux de référence modifiés à la

suite de l'examen des niveaux de référence (en milliers de dollars)

[illegible]

du Secrétariat, le salaire et l'allocation d'automobile de la présidente, ainsi que le remboursement de montants portés aux recettes d'exercices antérieurs. Les principales réalisations et dépenses relatives à chaque résultat stratégique sont exposées en détail aux pages suivantes.

Figure 1
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
Ressources utilisées en 2002-2003
(en milliers de dollars)



l'Agence des douanes et du revenu du Canada, et l'entrée en direct d'emploi à Développement des ressources humaines Canada.

En 2002-2003, des politiques, des lignes directrices et des normes ont été élaborées dans les domaines de la protection des renseignements personnels, de la sécurité et de la gestion de l'information afin d'accroître la confiance des Canadiens à l'égard des services électroniques interactifs du gouvernement. De plus, un Plan d'action sur les langues officielles a été mis au point et des fonds ont été consacrés dans le budget à des projets pilotes d'activités et de services innovateurs. Enfin, le Secrétaire a conçu des approches novatrices en matière de capacités pour les ressources humaines, en appui aux initiatives GED et de l'Amélioration des services.

Le Secrétaire continue de surveiller les principaux projets dans le domaine de la TI et d'en faire rapport aux ministres. Et, compte tenu de la nécessité d'accroître sa capacité de travailler avec les ministères et organismes pour concevoir une approche pangouvernementale de gestion des actifs en TI et en GI, le Secrétaire a entrepris l'élaboration d'une méthodologie et d'une stratégie de transformation des activités fondée sur les technologies de l'information. De plus, il a procédé à une réorganisation en profondeur de ses principaux comités interministériels en vue d'améliorer la gouvernance et la gestion des questions courantes.

E. Vue d'ensemble des dépenses

Les dépenses du Secrétaire pour l'exercice 2002-2003 ont totalisé approximativement 1 470 518 000 dollars.

Les contributions versées aux régimes d'avantages sociaux des employés au nom des ministères et organismes fédéraux représentent la majeure partie de ces dépenses (86 p. 100 d'un montant de 1 266 459 000 dollars). Ces contributions représentent la part des primes d'assurance-maladie, d'assurance-salaire et d'assurance-vie (crédit 20, Assurance de la fonction publique). Elles comprennent les paiements effectués en vertu de la *Loi sur les régimes de retraite particuliers*, des paiements de parité salariale ainsi que les frais des régimes de pension, d'avantages sociaux et de sécurité sociale des employés engagés sur place à l'étranger.

Le reste de la somme, soit 204 059 000 dollars ou 14 p. 100 des dépenses totales, a été affecté aux résultats stratégiques clés du Secrétaire ainsi qu'au secteur d'activité Administration du Secrétaire. Il comprend le crédit 1, Dépenses de fonctionnement, le crédit 2, Subventions et contributions, ainsi que les paiements législatifs suivants : les régimes d'avantages sociaux des employés liés au crédit 1, Dépenses de fonctionnement

stratégique visant à atteindre une représentation diversifiée au sein de la fonction publique. La Direction des langues officielles du Secrétariat a lancé un projet pour appuyer les objectifs que le gouvernement s'est fixés en matière d'utilisation des langues officielles en milieu de travail. Il y aura une série d'innovations, un renforcement des capacités en la matière, en collaboration avec la Commission de la fonction publique du Canada et la création d'un centre d'excellence en langues officielles. De plus, la présidente du Conseil du Trésor a annoncé en mai 2002 que le Secrétariat axera ses efforts dans le domaine de la réforme de la classification en mettant en place des solutions adaptées plutôt qu'un régime général.

Le Secrétariat a également poursuivi ses efforts en vue d'améliorer des systèmes qui n'ont qu'un lien indirect avec la modernisation de la GRH, mais qui jouent un rôle important dans la réussite de l'initiative. Ainsi, dans le cadre des activités gouvernementales visant à moderniser et simplifier les politiques, les procédures et les pratiques de gestion des voyages, des travaux intensifs ont été réalisés au cours de l'exercice dans le but de préparer la publication de la nouvelle *Directive sur les voyages pour la fonction publique* en 2003-2004. Le Bureau de modernisation des voyages du gouvernement a été créé en janvier 2003, à titre d'organisation distincte au sein du Secrétariat, afin de préparer l'annonce, la mise en œuvre et la gestion de la *Directive*.

Amélioration des services : Prestation des services axée sur les citoyens

Le Gouvernement en direct (GED), une initiative du gouvernement du Canada, a entrepris sa troisième année de mise en œuvre en 2002-2003. Cette initiative a pour but d'utiliser les technologies de l'information et des communications afin de donner aux citoyens, avant 2005, un meilleur accès à des services améliorés et intégrés, axés sur les citoyens, en tout temps, partout et dans la langue de leur choix. Les progrès réalisés jusqu'à maintenant se sont traduits par des niveaux de satisfaction plus élevés et par une perception généralement positive des services gouvernementaux.

Le Secrétariat a poursuivi sa collaboration avec les ministères et organismes afin d'atteindre les objectifs du GED en respectant l'échéance de 2005. En 2001, neuf services étaient entièrement disponibles en direct. En 2002, ce nombre est passé à 31, c'est-à-dire près de 25 p. 100 des 130 services clés qui doivent être disponibles en direct avant 2005. De plus, le gouvernement du Canada a instauré un service d'authentification en direct connu sous le nom de laissez-passer électronique, ou « e-pass ». Ce service procure, dans un environnement Internet, le même niveau de confidentialité que le contact personnel, les enveloppes scellées et les documents officiels. Les premiers services offerts au public sur la voie de communication protégée du gouvernement du Canada grâce au laissez-passer électronique ont été le changement d'adresse en direct à

évidence de nombreux changements qui découleront des activités et des décisions de l'année précédente.

Gestion des ressources humaines : une fonction publique moderne, efficace et bien gérée

Le discours du Trône de 2001 mettait spécifiquement en lumière l'importance pour les Canadiens de pouvoir compter sur une fonction publique « dont l'excellence est reconnue et qui possède les compétences requises dans une économie et une société fondées sur le savoir ». Le Bureau de la gestion des ressources humaines, au sein du Secrétariat, est responsable d'éléments importants du renouvellement de la fonction publique et de la mise en œuvre de l'initiative de modernisation de la gestion des ressources humaines (modernisation de la GRH).

Au cours de l'année, les activités visant à promouvoir cette initiative ont suivi deux axes parallèles. D'une part, le Secrétariat a continué de soutenir les travaux de la présidente du Conseil du Trésor et du Groupe de travail sur la modernisation de la gestion des ressources humaines au Bureau du Conseil privé qui s'est attaché à terminer ses consultations et à formuler des modifications au cadre législatif de la gestion des ressources humaines dans la fonction publique. À la suite de ces travaux, la présidente du Conseil du Trésor a présenté au Parlement, le 6 février 2003, le projet de loi C-25 ou *Loi sur la modernisation de la fonction publique (LMFP)*.

Au même moment, le Secrétariat, en collaboration avec le Groupe de travail, les autres organismes centraux et les ministères, préparait des stratégies en vue de préparer le passage au nouveau régime de gestion des ressources humaines. Le secrétaire du Conseil du Trésor a annoncé, en février 2003, en prévision de l'adoption du projet de loi C-25, la création du Secrétariat de mise en œuvre dont le mandat consiste à assurer la cohésion des plans de mise en œuvre de la LMFP. Ces plans porteront sur les nouvelles institutions, la dotation et les recours en matière de dotation, les relations de travail et le règlement des conflits, la responsabilisation, les rapports sur le rendement et la gestion du rendement, l'apprentissage et le changement culturel.

D'autre part, le Secrétariat coordonnait et surveillait l'élaboration et la mise en œuvre des initiatives prévues en vertu des modifications législatives proposées en matière de gestion des ressources humaines. À titre d'exemple, en 2002-2003, le SCT a mis au point le *Code de valeurs et d'éthique pour la fonction publique*. En juin 2002, le Secrétariat a mis en œuvre une version révisée de la *Politique sur l'obligation de prendre des mesures d'adaptation pour les personnes handicapées dans la fonction publique fédérale* et a mené une campagne d'information pangouvernementale pour appuyer l'objectif

- Le Secrétaire dirige les initiatives du Gouvernement en direct et de l'Amélioration des services, dont l'objectif est d'apporter des améliorations mesurables à la prestation des services gouvernementaux. Bien que des progrès appréciables aient été réalisés, le gouvernement devra relever des défis de taille s'il veut atteindre ses objectifs avant 2005.
- On trouvera plus d'information sur le rendement dans les sections réservées aux trois résultats stratégiques : la gérance, la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services.

D. Faits saillants du rendement

Gérance : La saine gestion publique des ressources fédérales

En 2002-2003, le Secrétaire a poursuivi ses efforts en vue de mettre l'accent sur la gérance à l'échelle du gouvernement. Les besoins courants du Parlement et du Conseil ont été satisfaits par la prestation d'avis, la préparation et le dépôt de rapports pertinents et la révision de plusieurs politiques afin de mieux orienter la prise de responsabilités en matière de gérance dans l'ensemble de l'administration fédérale. Parmi les réalisations de l'année, soulignons les examens horizontaux réalisés pour le Conseil; l'évaluation de tous les Rapports ministériels sur le rendement (RMR) et de plusieurs Rapports sur les plans et les priorités (RPP); le recours à une approche axée sur la gestion des risques; l'élaboration du Cadre de responsabilisation de la gestion; l'examen du Système de gestion des dépenses et du Système de gestion de l'information qui le soutient; ainsi que les projets visant à rationaliser les politiques de gérance en diminuant de plus de 50 p. 100 le nombre de ces politiques à court terme.

Par ailleurs, le Secrétaire a poursuivi sa collaboration avec les ministères et organismes afin de les aider à mieux gérer leurs programmes, à résoudre de nouveaux problèmes et à accroître leur capacité de mettre en œuvre des initiatives en gestion à long terme dans les domaines de la modernisation de la fonction de contrôle, de la gestion intégrée des risques, de l'évaluation et de la vérification interne. Les rapports d'étape provisoires qui ont été préparés dans chacun de ces domaines clés indiquent qu'en dépit des progrès réalisés, il faudra poursuivre les efforts en vue d'assurer une meilleure gérance des ressources fédérales.

Cette évaluation est partagée par les parlementaires et les ministres du Conseil du Trésor. En conséquence, le Secrétaire a entrepris en 2002-2003 un programme de renouvellement en vue de modifier en profondeur la façon dont il appuie le Conseil du Trésor et le Parlement. Le budget de 2003 et le RPP 2003-2004 du SCT mettent en

demande, le Secrétariat a réalisé, en collaboration avec les ministères et organismes centraux, d'importants travaux en trois volets :

- i) il a élaboré le nouveau Cadre de responsabilisation de gestion afin de donner aux gestionnaires de la fonction publique, en particulier les administrateurs généraux, une vision claire des attentes de la direction et un outil structuré pour améliorer la gestion et les résultats;

- ii) il a mis au point le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* qui énoncera les valeurs essentielles de la fonction publique et qui affirmera le rôle essentiel qu'elle joue au sein de la tradition parlementaire en soutenant la gouvernance et en renforçant la confiance des citoyens envers les institutions publiques;

- iii) il a publié, en collaboration avec le Bureau du Conseil privé, le *Guide du sous-ministre*, qui établit clairement le rôle des sous-ministres de soutenir les ministres et d'assurer le leadership dans la fonction publique.

- Un examen visant à rationaliser les politiques et les exigences en matière d'établissement de rapports a été lancé en septembre 2002. Il donnera lieu à l'élaboration d'un ensemble plus restreint et plus stratégique de procédures en la matière qui seront conformes avec le Cadre de responsabilisation de la gestion.
- Le plan d'action *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* reconnaît explicitement l'importance d'instaurer un milieu de travail exemplaire dans la fonction publique du Canada. La *Loi sur la modernisation de la fonction publique* déposée en février 2003, qui constitue la première réforme législative intégrale en matière de gestion des ressources humaines en 35 ans, est la pièce maîtresse des activités entreprises par le Secrétariat dans le but de moderniser la gestion des ressources humaines dans l'administration fédérale. Ces mesures auront une importance toute particulière pour le Secrétariat car elles proposent que le Conseil du Trésor, à titre d'employeur de la fonction publique, prenne en charge une gamme de nouvelles responsabilités.

- Pour mettre en place une fonction publique exemplaire, il faut également s'assurer que l'administration fédérale est un modèle de dualité linguistique au Canada. Les efforts constants du Secrétariat pour atteindre ce résultat ont été renforcés par le Plan d'action pour les langues officielles annoncé par le Premier ministre en mars 2003.

- **Gestion des ressources humaines :** (5) Gestion des ressources humaines
- **Administration du Secrétaire :** (6) Administration des services ministériels

C. Contexte opérationnel

Il est à noter que le Secrétaire fonctionne dans un environnement de politiques publiques, en évolution constante. Le discours du Trône d'octobre 2002 et le budget de 2003 ont eu d'importantes répercussions sur le travail du Secrétaire au cours de l'année financière.

Certaines points du discours du Trône énoncent l'engagement qui a été pris à l'égard des priorités gouvernementales qui doivent être mises en œuvre dans le contexte d'une situation financière plus serrée par le truchement d'une réaffectation. Ces mesures ont aussi une incidence marquée sur l'affectation des ressources et l'approbation des programmes du Conseil du Trésor ainsi que sur les travaux du Secrétaire au cours de l'année, comme le confirme le budget de 2003. Le Conseil du Trésor est responsable de deux mesures importantes :

- i) la mise en œuvre de la comptabilité d'exercice intégrale, pour améliorer la transparence ainsi que la gestion quotidienne des ressources;
- ii) un processus rigoureux d'examen des dépenses et de la gestion qui sera réalisé sur une période de plus de cinq ans et qui mettra les ministères et organismes au défi de justifier plus précisément les liens entre leurs programmes et les priorités gouvernementales, l'efficacité de leurs pratiques de gestion, et la prestation des services aux Canadiens.

Les examens des dépenses et de la gestion permettront au Secrétaire de faire une évaluation générale des ministères et organismes et de définir les principaux enjeux horizontaux pour le gouvernement. Le défi du Secrétaire consistera à faire de cette nouvelle orientation son activité essentielle.

Au cours de l'exercice 2002-2003, le Secrétaire a franchi des étapes importantes en vue de devenir le genre de conseil de gestion prévu dans *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes* :

- En juin 2002, le premier ministre a demandé à la présidente du Conseil du Trésor de proposer des mesures visant à améliorer la gestion et à renforcer la responsabilisation des sous-ministres en matière de gestion des ressources publiques. En réponse à cette

B. Couplage du cadre de planification et de résultats stratégiques avec les secteurs d'activité approuvés

Comme l'indique le diagramme précédent du Cadre de planification et de résultats stratégiques, le Secrétariat est structuré autour de trois résultats stratégiques : la gestion des ressources humaines et l'amélioration des services. Cette structure est différente de la structure des secteurs d'activité approuvés qui est présentée comme suit dans la Structure de planification, de rapport et de responsabilisation (SPRR) :

Secteurs d'activité approuvés

1) Gestion et planification des dépenses – Les ressources de l'État sont affectées selon les priorités du gouvernement et le cadre financier.

2) Fonction de contrôle – Des pratiques de gestion qui sont axées sur les résultats et les valeurs, qui intègrent l'information financière et non financière pour les besoins de la planification et de l'établissement de rapports, qui tiennent compte des risques de façon responsable et qui prévoient des mécanismes de contrôle appropriés.

3) Services et innovation – Une fonction publique innovatrice et axée sur les citoyens, qui répond aux priorités des Canadiens en matière d'amélioration des services et qui est déterminée à offrir des services qui satisfont à leurs attentes ou les dépassent.

4) Gestion de l'information et technologies de l'information – Des services gouvernementaux abordables et adaptés aux besoins des citoyens, grâce à l'utilisation stratégique de la gestion de l'information et des technologies de l'information.

5) Gestion des ressources humaines – Une fonction publique qui est axée sur les résultats et repose sur des valeurs, qui est représentative et vouée à l'apprentissage.

6) Administration des services ministériels – Des services ministériels efficaces pour aider tous les secteurs d'activité à atteindre leurs objectifs.

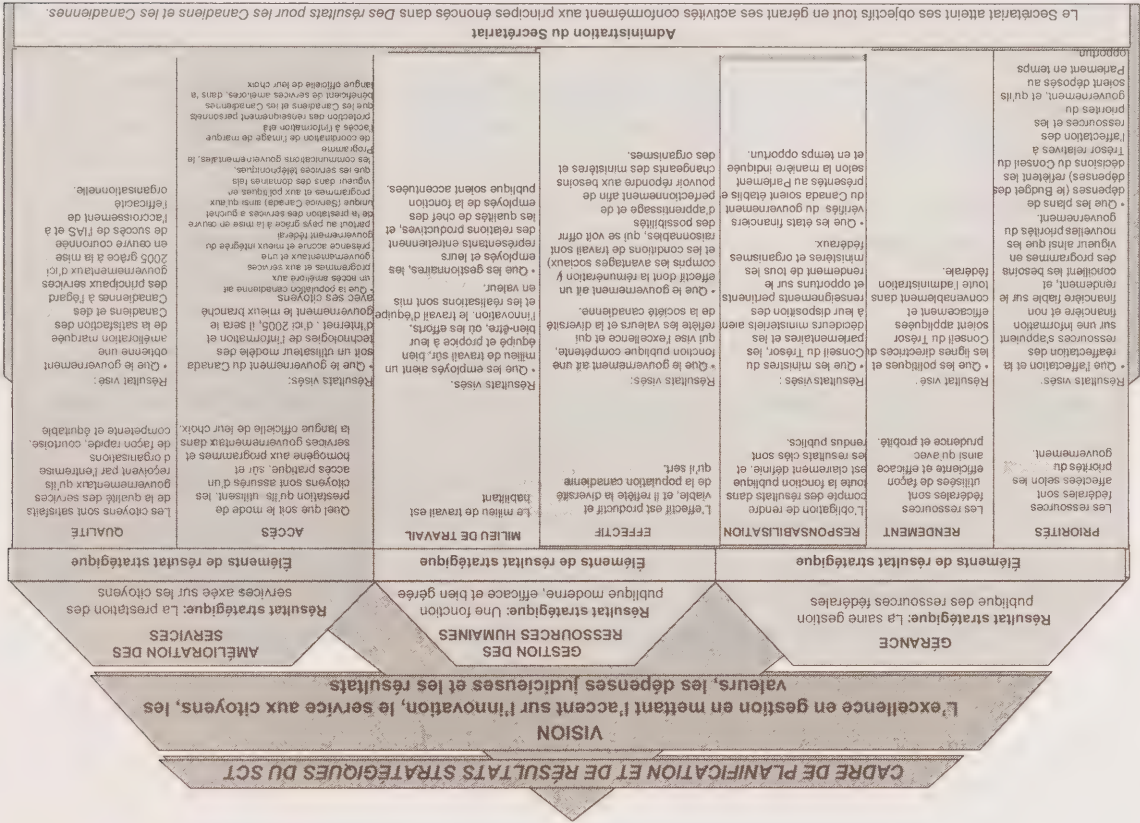
En règle générale, ces secteurs d'activité sont regroupés dans les résultats stratégiques suivants :

- **Gérance** : (1) Gestion et planification des dépenses; (2) Fonction de contrôle
- **Amélioration des services** : (3) Service et innovation; (4) Gestion de l'information et technologies de l'information

Les ministères et les organismes, à l'amélioration des pratiques de gestion dans l'administration fédérale.

Le diagramme qui suit illustre le cadre de planification stratégique et de résultats du Secrétariat qui sous-tend *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Le présent rapport s'appuie également sur cette structure.

Le diagramme qui suit illustre le cadre de planification stratégique et de résultats du Secrétariat qui sous-tend *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes*. Le présent rapport s'appuie également sur cette structure.



Section I : Contexte du rendement

A. Raison d'être

Le Conseil du Trésor et son Secrétariat visent l'excellence dans la gestion axée sur l'innovation, le service aux citoyens, les valeurs, les dépenses judiciaises et les résultats, pour offrir aux Canadiens et aux Canadiennes les programmes et les services gouvernementaux responsables et efficaces qu'ils méritent.

Rôle du Conseil du Trésor et de son Secrétariat

Le Conseil du Trésor du Canada est le comité du Cabinet chargé de la gestion générale des ressources du gouvernement fédéral¹. Il se compose d'un président, du ministre des Finances et d'autres ministres nommés par le gouverneur en conseil. Le Secrétariat, qui seconde le Conseil du Trésor, est dirigé par le secrétaire et contrôleur général du Canada, qui relève du président du Conseil du Trésor.

En 1997, le Premier ministre a fait du Conseil du Trésor et de son Secrétariat le conseil de gestion du gouvernement. À ce titre, il est au service de la population canadienne et :

- tient lieu de « service du budget » du gouvernement en gérant l'affectation des ressources dans l'administration fédérale;

- établit les politiques et les pratiques de gestion qui favorisent une gestion prudente et responsable des ressources publiques;

- rend compte au Parlement et à la population canadienne de l'utilisation des fonds publics et élabore des normes pour la reddition de comptes des ministères et des organismes en ce qui concerne leurs programmes, leurs activités et leurs dépenses;

- aide les ministères et les organismes à concevoir et à mettre à exécution des programmes qui répondent mieux aux besoins changeants de la population canadienne;

¹ Les pouvoirs légaux du Conseil du Trésor lui sont conférés entre autres par la Loi sur la gestion des finances publiques, la Loi sur les immeubles fédéraux, la Loi sur les langues officielles, la Loi sur la protection des renseignements personnels, la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (voir liste à l'Annexe D pour la liste des Loïs).

Message de la présidente

J'ai le plaisir de présenter le *Rapport sur le rendement* du *Secrétariat du Conseil du Trésor* pour l'exercice se terminant le 31 mars 2003.

La promotion dans le gouvernement fédéral d'une saine gestion des fonds publics – une fonction publique centrée sur les citoyens, les valeurs, les résultats et les dépenses – est la principale priorité du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

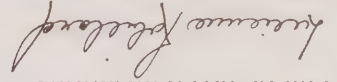
Au cœur de cette vision, se trouve un gouvernement à l'écoute et une fonction publique qui mérite chaque jour la confiance des citoyens. Ces objectifs correspondent à nos priorités fondamentales et aux initiatives que nous avons menées au cours de l'exercice 2002-2003.

La modernisation de la gestion des ressources humaines est l'une des initiatives qui sont mises de l'avant. Nous avons déposé au Parlement au début de la présente année la *Loi sur la modernisation de la fonction publique* qui constitue la pièce maîtresse d'une refonte visant à modifier la culture de la fonction publique. Cette législation aidera à mettre en place les politiques et les pratiques en matière de gestion des ressources humaines qui sont nécessaires pour répondre aux besoins de la population au cours des prochaines années.

De plus, nous consolidons les bases d'une approche moderne de la gestion qui met l'accent sur la gestion du risque, la gérance des ressources publiques, l'information sur le rendement ainsi que sur les valeurs et l'éthique. Cette initiative de la fonction de contrôleleur moderne est en train d'être mise en œuvre dans 89 ministères et organismes de l'administration fédérale.

Enfin, nous concentrons nos efforts sur l'initiative d'amélioration des services dont l'élément central est le Gouvernement en direct. Dans le cadre de cette initiative, nous utilisons les technologies de l'information de façon innovatrice afin d'améliorer la prestation des services aux Canadiens et aux Canadiennes et de rapprocher le gouvernement des citoyens qu'il s'emploie à servir. Nous avons réalisé d'importants progrès à cet effet cette année, comme en fait foi le rapport annuel d'une société internationale d'experts-conseils dans lequel, pour une troisième année d'affilée, le Canada s'est classé au premier rang mondial parmi 23 pays pour son leadership en matière de cybergouvernement.

Les citoyens exigent, à juste titre, que leur gouvernement offre les meilleurs services possibles et gère efficacement les ressources publiques. Ils s'attendent à ce que l'argent de leurs impôts se traduise en un maximum de valeur et exigent une plus grande imputabilité de la part des gestionnaires et des employés de la fonction publique. Dans le contexte de ces objectifs, c'est avec fierté que je dépose le présent rapport faisant état de nos réalisations



Lucienne Robillard
Présidente du Conseil du Trésor



Table des matières

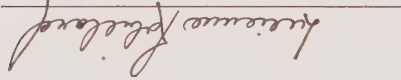
| | |
|---|-----------|
| Message de la présidente | i |
| Section I : Contexte du rendement | 1 |
| A. Raison d'être | 1 |
| B. Cadre de planification et de résultats stratégiques du SCT et liens avec les secteurs d'activité approuvés | 3 |
| C. Contexte opérationnel | 4 |
| D. Faits saillants du rendement | 6 |
| E. Vue d'ensemble des dépenses | 9 |
| F. Dépenses prévues | 11 |
| Section II : Rendement ministériel par objectif stratégique | 12 |
| A. Gérance | 12 |
| B. Gestion des ressources humaines | 25 |
| C. Amélioration des services | 39 |
| D. Administration du Secrétariat | 59 |
| Section III: Rendement financier | 63 |
| Annexe A : Organisation du Secrétariat | 73 |
| Annexe B : Le point sur les initiatives à l'échelle de l'administration fédérale | 75 |
| Annexe C : Paiements de transfert | 78 |
| Annexe D : Ressources additionnelles | 79 |

**Secrétariat du Conseil du
Trésor du Canada**

Rapport sur le rendement

**pour la période se terminant
le 31 mars 2003**

Lucienne Robillard
Présidente du Conseil du Trésor

A handwritten signature in dark ink, reading "Lucienne Robillard", positioned above a horizontal line.

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/tma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : tma-mtr@tbs-sct.gc.ca



Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commenant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre librairie local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSGC

Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/15-2003
ISBN 0-660-62446-X



Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada

Rapport sur le rendement

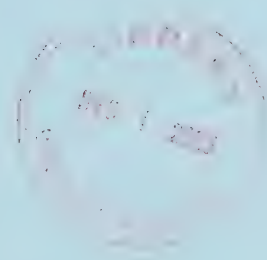
Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Veterans Affairs

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



Canada

ESTIMATES

The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/16-2003
ISBN 0-660-62447-8



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department's performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

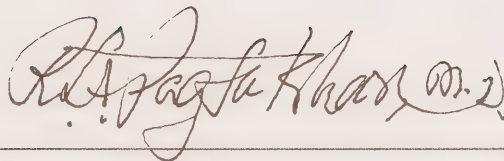
Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L'Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Veterans Affairs

Portfolio Performance Report

For the Period Ending March 31, 2003

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Rey D. Pagtakhan" with a stylized flourish at the end.

**The Honourable Dr. Rey D. Pagtakhan, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs**

Table of Contents

| | |
|---|----|
| Messages | 1 |
| Minister's Message | 1 |
| Chair's Message | 3 |
| About Veterans Affairs | 4 |
| Who We Are | 4 |
| How We Are Structured | 9 |
| Who We Serve | 11 |
| The Year in Review | 13 |
| Performance Accomplishments by Strategic Outcome | 16 |
| ⑥ Benefits and Services Programs | 16 |
| ⑦ Pensions Advocacy Program | 28 |
| ⑧ Canada Remembers Program | 32 |
| ⑨ Corporate Administration | 40 |
| ⑩ Veterans Review and Appeal Board Program | 43 |
| Our Partners | 48 |
| Annexes | 49 |
| External Charging Information | 49 |
| Government On-Line | 52 |
| Horizontal Initiatives | 54 |
| Modern Comptrollership | 56 |
| Regulatory Initiatives | 57 |
| Service Improvement Initiative | 58 |
| Status of Fuel Storage Tanks on Veterans Affairs Owned Land | 62 |
| Sustainable Development Strategy | 63 |
| Financial Performance Tables | 65 |
| Contact Us | 75 |
| General Enquiries | 75 |
| Portfolio Publications | 75 |

List of Charts and Financial Tables

| | | |
|-----------|---|----|
| Chart 1: | Planned Results | 6 |
| Chart 2: | Achieving our Strategic Outcomes | 8 |
| Chart 3: | Veterans Affairs Organization | 9 |
| Chart 4: | Veterans Review and Appeal Board Organization | 10 |
| Chart 5: | Who VAC Serves | 11 |
| Chart 6: | Who VRAB Serves | 12 |
| Chart 7: | The Bureau's Turnaround Times | 29 |
| Chart 8: | Canadian Battlefield Memorials Restoration Project Progress | 38 |
| Chart 9: | Progress of Audits and Evaluations | 42 |
| Chart 10: | VRAB Decisions Finalized | 45 |
| Chart 11: | Client Satisfaction Rating | 59 |
| Chart 12: | Service Satisfaction Rating | 60 |

| | | |
|-----------|---|----|
| Table 1: | Summary of Voted Appropriations | 66 |
| Table 2: | Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending | 67 |
| Table 3: | Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending .. | 68 |
| Table 4: | Crosswalk Between Strategic Outcomes and Business Lines - Planned Spending | 69 |
| Table 5: | Crosswalk Between Strategic Outcomes and Business Lines - Actual Spending | 69 |
| Table 6: | Revenues - Respendable and Non-Respendable | 70 |
| Table 7: | Statutory Payments | 71 |
| Table 8: | Transfer Payments (Grants and Contributions) | 72 |
| Table 9: | Resource Requirements by Organization and Business Line | 73 |
| Table 10: | Projects | 74 |
| Table 11: | Loans, Investments and Advances | 74 |
| Table 12: | Contingent Liabilities | 74 |

Messages

Minister's Message



The Government of Canada, along with Canadians from every walk of life, continues to remember those that have sacrificed so much toward the betterment of our nation. As Minister of Veterans Affairs, it continues to be my honour to serve the brave men and women who so willingly gave of themselves in our country's hour of need. Their service to Canada, and the greater good, demands that we forever keep them alive in our national consciousness, through Remembrance activities, education of our youth, and the high quality of our programs and services.

Those we serve include traditional War Service Veterans, Canadian Forces Veterans and still-serving members, the Royal Canadian Mounted Police (RCMP), and their families and surviving spouses. The level and complexity of our clients' needs have increased over the past few years, in part due to the aging of our War Service Veterans, but also due to the enhanced role many of our Canadian Forces members have taken on through our international commitments to peacekeeping and overseas operations. As well, recently acquired responsibilities related to the provision of benefits and services to the RCMP present both new challenges and opportunities.

The past year at Veterans Affairs has been marked by significant accomplishments. We began implementing components of the Department's Integrated Service Delivery Framework (ISDF), aimed at improving our already high levels of service. We completed the transfer, from the RCMP to Veterans Affairs Canada (VAC), of the management of disability pensions for RCMP pensioners and the provision of treatment benefits for retired and civilian members in receipt of disability pensions. And we furthered our proud mandate of Remembrance through commemorative events including the 85th Anniversary of the Battle of Vimy Ridge and the 60th Anniversary of the Dieppe Raid.

Our partnership efforts with other Government of Canada departments and agencies grew stronger with the introduction of the Mental Health Strategy for Operational Stress Injuries in collaboration with the Department of National Defence (DND). We entered the important development phase of the Federal Health Claims Processing System (FHPCS), designed to both reduce costs and improve the health claims process for VAC, the RCMP and DND clients, and we continued our lead role in the Health Care Coordination Initiative, a partnership of ten Government of Canada departments and agencies. These efforts reaffirm our commitment to improve service, reduce ongoing costs through the creation of planned partnership arrangements, and maintain our efforts in strategic leadership as we plan now to meet the present and future needs of those we serve.

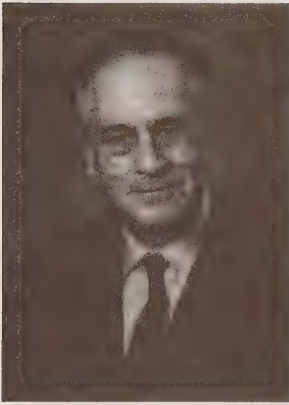


As stated in *Budget 2003*, Canadians have the right to know what is achieved through the use of their tax dollars. In *Results for Canadians 2001*, the Government of Canada set out a clear management framework and an agenda for change. A key component of that framework is accountability to Parliament and Canadians. Veterans Affairs' Portfolio *Performance Report*, and its sister document, the *Report on Plans and Priorities*, reflect our responsibility to provide balanced and reliable information with respect to our plans, priorities and performance. As such, our *Performance Report* confirms the status of earlier commitments made in Veterans Affairs' *Report on Plans and Priorities*. Through these efforts, we will continue to reinforce accountability and transparency in our public reporting. Additionally, our Reports provide an opportunity to engage Parliamentarians and Canadians more effectively in a constructive dialogue about our past performance and future direction of the Portfolio.

At Veterans Affairs, the ability to work with and motivate people, a sense of shared values and ethics, the ongoing implementation and application of mature risk management, and the timely provision of integrated performance information are central to the performance of our innovative programs and services. How we manage our Portfolio reflects on our level of commitment, admiration, and respect for those who served us so well in times of war, conflict and peace. How we manage for results, deliver strategic leadership, and provide clear accountability to Parliament and Canadians speaks to that commitment. It is our solemn duty to offer nothing less than we have received.

The Honourable Dr. Rey D. Pagtakhan, P.C., M.P.
Minister of Veterans Affairs

Chair's Message



I am pleased to provide the Veterans Review and Appeal Board portion of Veterans Affairs' *Portfolio Performance Report*, which outlines our results achieved during the fiscal year ending March 31, 2003.

The period covered by this report has been a year of transition for the Board. Brian Chambers, who was Chair for seven years, completed his term in December, and I would like to take this opportunity to commend him on his leadership which is clearly reflected in the Board's many achievements during this review period.

We also have transitioned from a Board that dealt primarily with the traditional War Service Veteran to a Board where the majority of the applicants are former and still-serving members of the Canadian Forces. Although there are many commonalities among our client groups, there are also differences that have required the Board to adjust aspects of its service delivery to ensure that all applicants are dealt with as informally and expeditiously as circumstances and considerations of fairness permit.

While carrying out its mandate to provide full and fair hearings, the Veterans Review and Appeal Board has also made significant progress in the timeliness of decisions despite an increased workload. These advancements are the result of increasing the knowledge base of our adjudicators and staff, modernizing aspects of our service delivery such as piloting a process where certain clients can participate in their review hearings by using the telephone to give testimony and by fostering effective working relationships with government and service organizations that represent applicants before our Board.

Fairness, consistency, respect, professionalism and excellence were the focus of the Board's activities in 2002-2003 and will continue to be our focus now and in the future.

A handwritten signature in cursive script that reads "Victor Marchand".

Victor A. Marchand
Acting Chair
Veterans Review and Appeal Board

About Veterans Affairs

Who We Are

There are two components to Veterans Affairs (the **PORTFOLIO**): Veterans Affairs Canada (the **DEPARTMENT**) and the Veterans Review and Appeal Board (the **BOARD**) which operates at arm's length from the Department.

Veterans Affairs Canada provides benefits and services to eligible Canadians who serve their country during periods of war and peace, including peacekeeping operations, and honours their sacrifice and achievements in the defence of freedom.

The Veterans Review and Appeal Board has full and exclusive jurisdiction to hear, determine and deal with all applications for review and appeal that may be made to the Board under the *Pension Act* and the *War Veterans Allowance Act*. This Board also adjudicates duty-related disability pension applications under the authority of the *Royal Canadian Mounted Police Pension Continuation Act* and the *Royal Canadian Mounted Police Superannuation Act*.

With a staff of approximately 3,400 employees, Veterans Affairs Canada (VAC) is headquartered in Charlottetown, Prince Edward Island, with an office in Ottawa, Ontario, and across Canada, five regional offices, and over 30 district/satellite offices or service centres. VAC also includes Ste. Anne's Hospital in Ste. Anne-de-Bellevue, Quebec, where we have approximately 900 positions filled by approximately 1,300 part-time and full-time staff. The Veterans Review and Appeal Board (VRAB) is also located in Charlottetown and they have 29 Governor-in-Council appointed Members and approximately 80 staff.

Veterans Affairs Canada provides pensions for disability or death, economic support in the form of allowances, and health care benefits and services to our Veterans and other clients. For those who wish a further review of their disability claims, our Veterans Review and Appeal Board and our Bureau of Pensions Advocates ensure that clients are treated fairly and professionally. In addition to the above, through our Remembrance programming, we also pay tribute to those who served in times of war, conflict and peace.

Veterans Affairs Canada's **MISSION** is to provide exemplary, client-centred services and benefits that respond to the needs of Veterans, our other clients and their families, in recognition of their services to Canada, and to keep the memory of their achievements and sacrifices alive for all Canadians. Our **VISION** is to provide exemplary service which honours the sacrifice and achievements of our Veterans and other clients.



The Veterans Review and Appeal Board's **MISSION** is to provide clients with full opportunity to request review and appeal hearings to ensure a fair adjudicative process for disability pension and War Veterans Allowance claims.

Veterans Affairs **VALUES** the contribution of our men and women in uniform to the development of Canada as a nation and honours the sacrifices they have made in the defence of freedom and the pursuit of world peace. In expressing Canada's gratitude to them we strive to exemplify the high principles which they have defended.

Integrity, respect, service, accountability, teamwork and balance are reflected in the benefits and services we deliver to our Veterans and other clients.

Veterans Affairs Canada's **PRIORITIES** are grouped under two strategic objectives, and are reviewed on an annual basis to ensure they are still relevant and timely. In November 2002, the priorities were amended as follows:

Strategic Objective 1: Integrity of our programs and service improvement

- ☐ Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans;
- ☐ Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians;
- ☐ Providing strong leadership in the delivery of Remembrance programming through effective partnerships;
- ☐ Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices; and
- ☐ Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our Veterans and other clients.

Strategic Objective 2: Organizational effectiveness

- ☐ Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and aspirations of our people;
- ☐ Advancing the development of our information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness and Government On-Line; and
- ☐ Enhancing our policy capacity to ensure more effective use of information and analysis in support of evidence-based decision-making and better public accountability.

Of the eight priorities, up to four priorities are aligned with each of our strategic outcomes, and some priorities apply to more than one strategic outcome.

Veterans Affairs has 21 **PLANNED RESULTS** which support specific strategic outcomes. These planned results are shown below, followed by a description of our strategic outcomes.

Chart 1: Planned Results

| Planned Results | Strategic Outcome |
|---|---|
| Compensation for sacrifice in service to Canada Improved basic standard of living Client-centred services and programs delivered in a timely, fair and consistent manner Client independence and healthy lifestyle Optimization of health Appropriate care in the most suitable location Improved quality of life Quality "end of life" care | Benefits and Services Programs The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation. |
| Clients being informed of the process and their rights Professional case preparation and representation Service improvement | Pensions Advocacy Program The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances. |
| Increased knowledge and public awareness of the contributions made by those who served Canada in times of war and peace Increased involvement in Remembrance activities Veterans' recognition in life and death Maintenance, preservation and presentation of Canada's commemorative resources which are among the nation's symbols of identity | Canada Remembers Program A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation. |

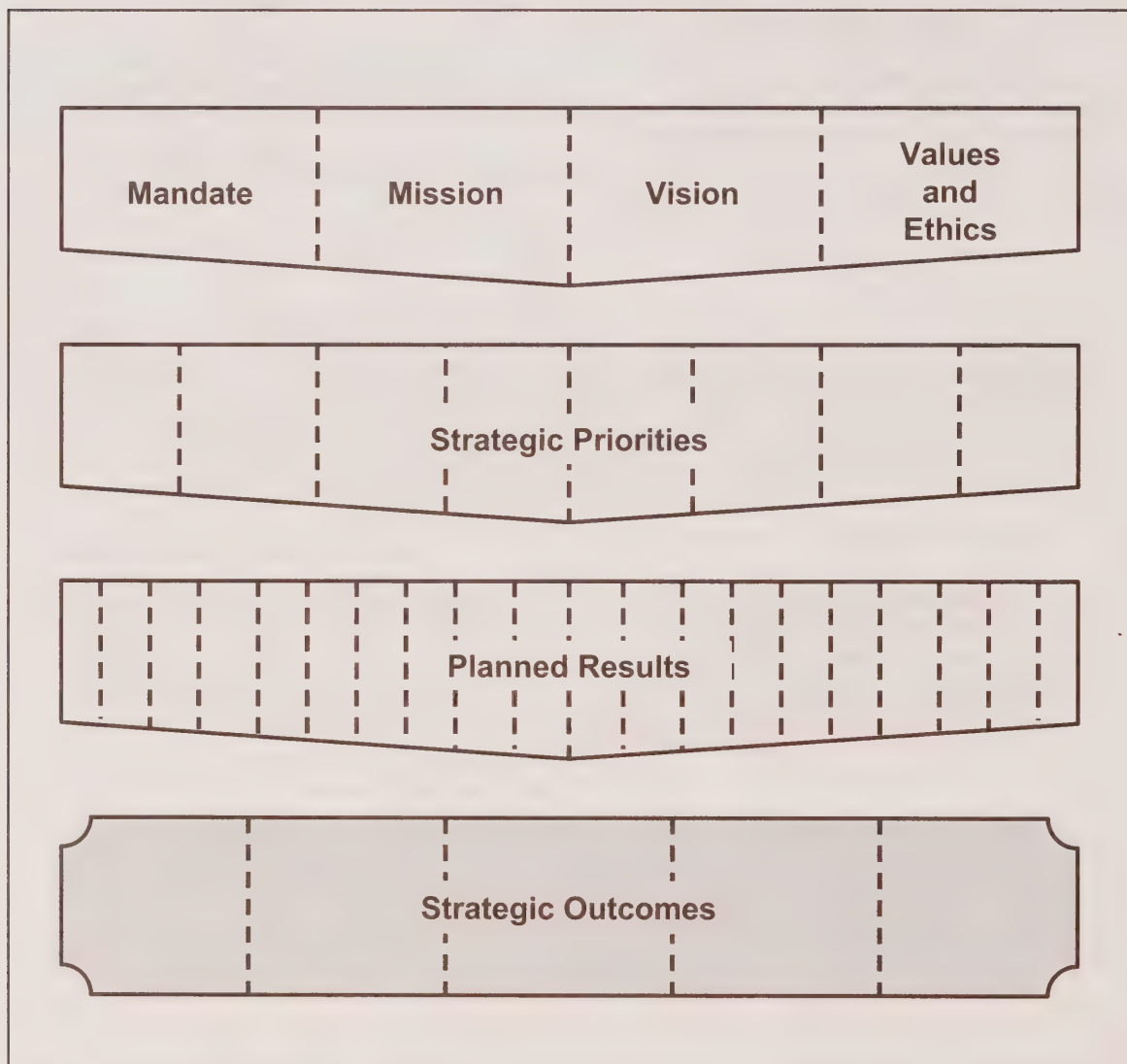


| Planned Results | Strategic Outcome |
|--|--|
| Portfolio resources meet corporate and program delivery needs in a cost-effective manner | Corporate Administration Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our Veterans and other clients. |
| Portfolio programs, strategic initiatives, activities and projects are assessed and performance reported | |
| Stakeholder consultation on major Portfolio change initiatives | |
| Independent review and appeal process | Veterans Review and Appeal Board Program Fairness in the Disability Pension and War Veterans Allowance Program. |
| Consistent and timely adjudication of claims | |
| Clients informed of their rights | |

These strategic outcomes are the long-term and enduring benefits to Canadians that stem from Veterans Affairs' vision and efforts.

Internally, our mandate, vision, mission, values and ethics, priorities and planned results guide us in our day-to-day operations. Externally, Veterans Affairs' operations are influenced by the Government of Canada's commitments set out in the September 2002 *Speech from the Throne* and the February 2003 *Budget*. As well, the four themes of the *Canada's Performance Report* – the health of Canadians; economic opportunities and innovation in Canada; the environment; and the strength and safety of communities – are important to the Canadian population and, where applicable, are reflected in the work that we do at Veterans Affairs to improve the quality of life for our Veterans and other clients, ensure that our clients are treated fairly and professionally, and promote Remembrance by Canadians of all ages. The following chart shows how the various components lead to our strategic outcomes.

Chart 2: Achieving our Strategic Outcomes



How We Are Structured

Chart 3: Veterans Affairs Organization

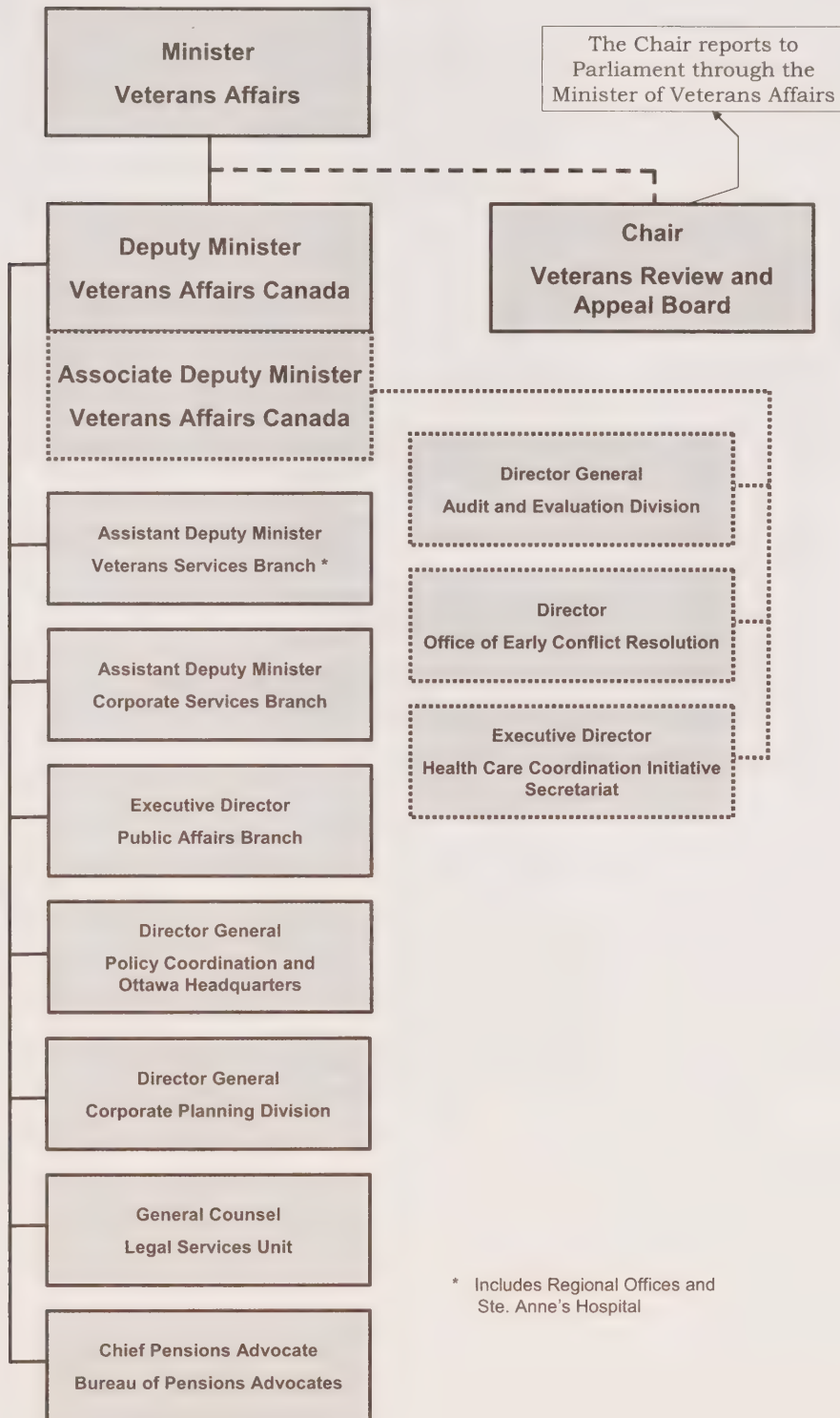
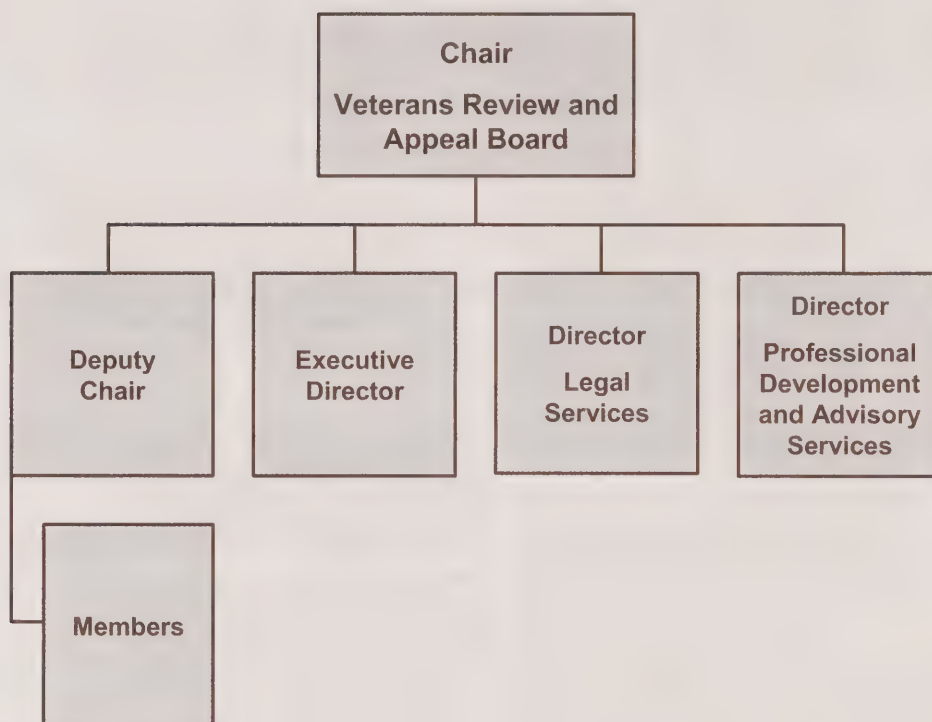




Chart 4: Veterans Review and Appeal Board Organization

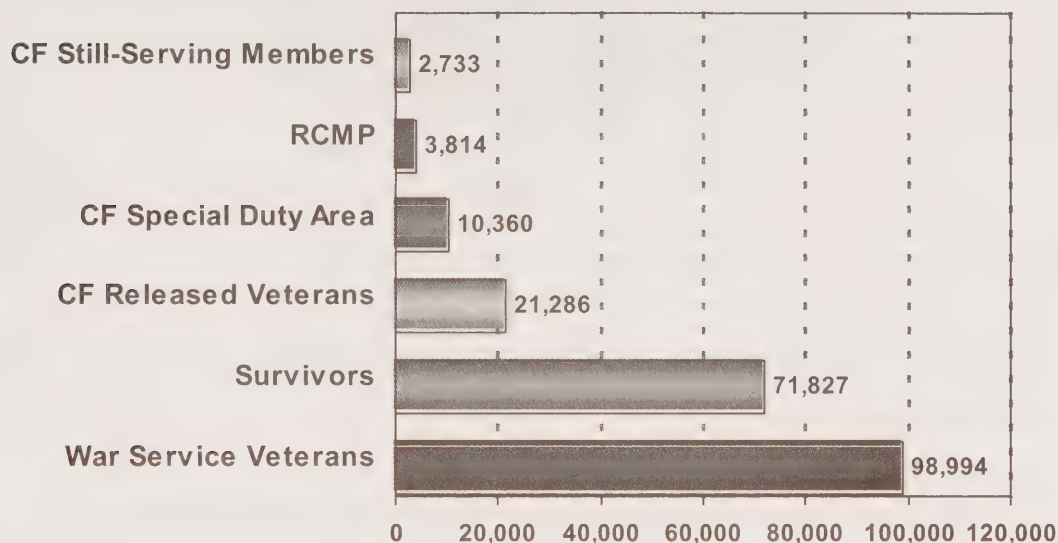




Who We Serve

As of March 31, 2003, Veterans Affairs Canada provided benefits and services to approximately 209,000 Canadians comprising Veterans, Canadian Forces still-serving members, past and present members of the Royal Canadian Mounted Police, and their families and surviving spouses. The following is an approximate breakdown of the groups of people we serve:

Chart 5: Who VAC Serves



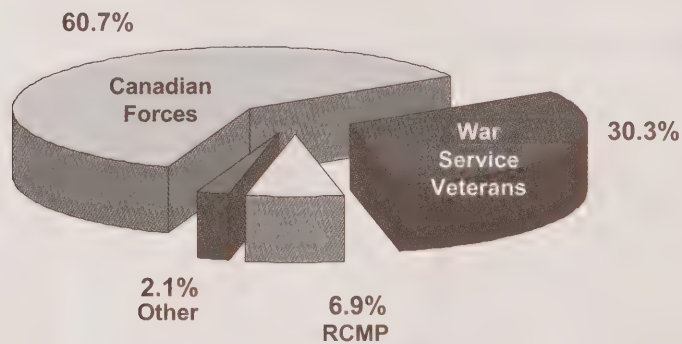
Note 1: These figures are based on clients in receipt of a paid service or benefit as of March 31, 2003.

Note 2: Some clients may receive a dual benefit or service due to their service with two different groups, for example, RCMP and CF Special Duty Area. For purposes of our client breakdown, we count War Service Veterans first, CF Special Duty Area second, CF Released Veterans third, etc. A dual client/recipient would be counted only once – under the group they fall under first in our client breakdown sequence.

Note 3: Our CF client population comprises CF Still-Serving Members, CF Special Duty Area Veterans, and CF Released Veterans.

The Veterans Review and Appeal Board serves the same types of clients as VAC, specifically those who have been denied pension entitlement for a claimed disability or who are dissatisfied with their assessment for a pensioned condition.

Chart 6: Who VRAB Serves*



* Based on 6,549 review and appeal decisions issued as of March 31, 2003.

For more information, please visit the following web sites:

The Portfolio (Organization):

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/organization>

The Department:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department>

The Board:

<http://www.vrab-tacra.gc.ca>

Legislation Administered by Veterans Affairs:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/Legislation>

The Year in Review

For Canadians, including our Veterans and other clients, this fiscal year (April 1, 2002 to March 31, 2003) was notable for the health care issues faced by many across Canada and the military conflicts that took place overseas.

There have been many consultations with Canadians on how to renew our health care system. As a result of these consultations, a number of reports have been produced with thoughtful and insightful recommendations on what governments can do about our health care system – the Honourable Roy Romanow, Senator Kirby, Messrs. Mazankowski, Clair and Fyke have all produced such reports. In November 2002, the Commission on the Future of Health Care in Canada delivered its Final Report (*Building on Values: The Future of Health Care in Canada*) to Canadians. This report contained recommendations for sweeping changes to Canada's health care system to ensure its long-term sustainability. Subsequently, in February 2003, Canada's First Ministers reached agreement in a *Health Care Renewal Accord*. In *Budget 2003*, the Government of Canada made a commitment to provide \$17.3 billion in increased federal support for health over the next three years, rising to a total of \$34.8 billion over five years. This investment in health reform will help relieve immediate pressures on the health care system and provide funding to support a variety of needs such as diagnostic and medical equipment, home care, and telehealth services – all of which will benefit our Veterans and other clients.

The international fight against terrorism figures prominently in the minds of many Canadians as we think of those who have left their homes and families to bravely serve our country. Over the year, Canadian Forces personnel participated in overseas operations and provided humanitarian aid where they were able to assist. The sacrifices that these people have made on behalf of all Canadians deserve our attention and respect, and through our Remembrance mandate, we recognize their achievements in these times of conflict.

In our day-to-day business, Veterans Affairs has made progress on a number of initiatives and projects which have improved the quality of our service to our Veterans and other clients, and increased awareness of Remembrance among all Canadians. In December 2002, the VAC/RCMP Transfer Project was completed and VAC assumed responsibility for the direct payment of disability pensions for approximately 3,800 RCMP pensioners as well as the provision of health care benefits for approximately 800 retired and civilian pensioners. We also entered the development phase of our Federal Health Claims Processing System. This new system will process health care claims for three federal government departments: VAC, the RCMP and the DND (previously each department processed their own claims). This collaboration will save millions of dollars for the Government of Canada. The implementation of our Integrated Service Delivery Framework also began this fiscal year. Building on the Client-Centred Service Approach, this Framework is the logical next step in improving the way exemplary

client-centred services are provided across the country. In July 2002, the Mental Health Strategy for Operational Stress Injuries was jointly announced by our Minister and the Minister of National Defence. This strategy will establish networks of clinics specializing in the assessment and treatment of Canadian Forces members and Veterans suffering from psychological injuries, such as Post-Traumatic Stress Disorder.

During this fiscal year, a number of commemorative events were held, including the 85th Anniversary of the Battle of Vimy Ridge and the 60th Anniversary of the Dieppe Raid. As well, various projects and activities that promote Remembrance took place across Canada throughout the year. In Ottawa, our Minister announced that a Seventh Book of Remembrance will be created and installed in the Memorial Chamber in the Peace Tower on Parliament Hill. This Book will recognize those who have given their lives as a result of military service to Canada, other than in the First World War, the Second World War, and the Korean War, for example, peacekeeping missions and other international operations.

Our Veterans and other clients are a diverse group – older War Service Veterans, younger Canadian Forces Veterans and still-serving members, the Royal Canadian Mounted Police, and their families and surviving spouses. Not only do we serve a wide age range of clients, we face a multitude of needs ranging from supporting older veterans and caregivers so that they can continue to remain independent at home to developing comprehensive treatment plans to enable younger, disabled clients to attain optimal levels of functioning in their communities. Applications for benefits and services are becoming increasingly complex as our Veterans age and as our Canadian Forces personnel return from Special Duty Areas. For these reasons, Veterans Affairs Canada and the Veterans Review and Appeal Board are constantly monitoring and improving the services we provide so that we're able to meet the evolving needs of our Veterans and other clients.

Veterans Affairs Canada is the lead department for the Health Care Coordination Initiative, a partnership of ten departments and agencies. This horizontal initiative involves coordination of federal government purchasing of health care products and services for federal government clients at the lowest possible cost through coordination of effort among the partners. In 2002-2003, jointly negotiated fees, bulk purchases and collaborative policy development, collectively resulted in improved quality of service to clients and \$11.6 million in cost savings. This horizontal initiative is profiled in the *Canada's Performance 2003 Report*.

In response to allegations of discriminatory and differential treatment during and after the wars, the Government of Canada offered a package to First Nations Veterans or surviving spouses up to a maximum of \$20,000 each. In total, 2,393 applications were received and the payment process for these applications began in March 2003.

Service improvement is at the forefront of everything we do. At Veterans Affairs Canada, the level of client satisfaction with our programs and services has risen from 85% in 2001, to 87% in 2003. This is due, in large measure, to the dedicated efforts of our staff. Survey respondents rated "Services Offered by Staff" higher than any other











category with five of the seven service elements receiving satisfaction ratings in excess of 90%. Since the implementation of our new client information system in 2001-2002, we have improved our turnaround times in the processing of claims by our staff in the Bureau of Pensions Advocates and the Veterans Review and Appeal Board. For example, at VRAB, the review and appeal hearing processes were accelerated through the use of teleconference and videoconference technology.


Over the year, our many activities, projects, and initiatives have resulted in improved benefits and services for our Veterans and other clients, as well as a better quality of life. We have made progress toward our strategic outcomes, but more needs to be done as we adjust our programs and services to meet the changing, and sometimes complex, needs of our Veterans and other clients. We are proud to serve this special group of people and to honour them for the sacrifices and achievements they have made on behalf of all Canadians.

Performance Accomplishments by Strategic Outcome

① Benefits and Services Programs

| | | |
|--------------------------|--|--|
| Priorities | Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans | |
| | Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians | |
| | Transforming service delivery and promoting innovation in policies and practices | |
| | Evaluating the effectiveness of the disability pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our Veterans and other clients | |
| Planned Results | Compensation for sacrifice in service to Canada  | Optimization of health  |
| | Improved basic standard of living  | Appropriate care in the most suitable location  |
| | Client-centred services and programs delivered in a timely, fair and consistent manner  | Improved quality of life  |
| | Client independence and healthy lifestyle  | Quality "end of life" care  |
| Strategic Outcome | The delivery of benefits and services that contribute to the independence, quality of life and standard of living of Canada's war Veterans, eligible Canadian Forces Veterans and still-serving members, RCMP clients, qualified civilians and their families in recognition of their sacrifice to the nation. | |

Self-Assessment of Performance Achievement

 Exceeded Expectation

 Met Expectation

 Progress Achieved

 No Progress Achieved

Actual spending for fiscal year 2002-2003: \$2,350.1 million ♦ 2,580 Full-Time Equivalents

The Benefits and Services Programs Strategic Outcome supports the independence, quality of life and standard of living of the people we serve. This benefits all Canadians by allowing our Veterans and other clients to continue to be valuable, contributing members to their communities and society as a whole.

The Benefits and Services Programs Strategic Outcome is also linked to two themes of the *Canada's Performance Report* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_e.asp). In the Health of Canadians theme, this strategic outcome is linked to three horizontal areas with other



federal departments and agencies (accessible high quality health care system; protection from preventable risks; and health care policies that reflect Canadian values). In the Strength and Safety of Canadian Communities theme, this strategic outcome is linked with the horizontal area, Canadian culture and heritage are preserved and internationally recognized.

The following are some of Veterans Affairs' major projects and initiatives that demonstrate our progress toward achieving our Benefits and Services Programs Strategic Outcome. Where possible, actual cost for a particular project or initiative has been identified.

Performance Accomplishments:

Over the long term, Veterans Affairs Canada adopted a four-level strategy to improve service to our Veterans and other clients:

- 1) Continuum of Service (policy level);
- 2) Client-Centred Service Approach (business level);
- 3) Client Service Delivery Network and Federal Health Claims Processing System (technology level); and
- 4) Integrated Service Delivery Framework (organizational and operational level).

The work of the Continuum of Service has resulted in a significantly better understanding of the needs of our Veterans. A series of recommendations based on this work will result in enhanced programs for Veterans and their families. Further information relating to our Canadian Forces clientele can be found under our VAC-CF Initiatives in this Benefits and Services Programs Strategic Outcome section. As reported in our previous Portfolio *Performance Reports*, the Client-Centred Service Approach and Client Service Delivery Network have both been successfully implemented. The Federal Health Claims Processing System, a partnership with the RCMP and the DND, is profiled in the Horizontal Initiatives section of this report. Our performance accomplishments for Integrated Service Delivery Framework are shown below as well as other major projects and initiatives.

Veterans Affairs Canada seeks to provide exemplary, client-centred services and benefits that respond to the needs of Veterans, other clients and their families. The hallmark of VAC's tradition of service to Canadian Veterans has been its ability to adapt and improve its services and programs to meet the ever-changing needs of our Veterans. The **INTEGRATED SERVICE DELIVERY FRAMEWORK (ISDF)** was developed to manage and link a number of related VAC initiatives and projects that are directed at building service excellence. The ISDF will support staff in providing exemplary client-centred service to meet the needs of clients.

Building on the Client-Centred Service Approach, supported by enhanced technology platforms (the Client Service Delivery Network and Federal Health Claims Processing System), the ISDF is the next logical step in improving the way exemplary client services

are provided to our Veterans and other clients, and their families. As a result of this continuous improvement in service, this Framework will achieve three objectives:

- Clients will receive consistent, exemplary services across the country;
- Financial and human resources will be allocated where they are most needed; and
- Service expectations will be monitored to ensure that services and programs meet the needs of our clients.

This fiscal year was the first year of a three-year implementation of ISDF. During this period, a Communications and Consultation Strategy, fourteen interdisciplinary Client Service Teams, National Pro-active Screening Centre, Adjudication Centre with a French Satellite Office, and Foreign Countries Operations Centre were successfully implemented. As well, the ISDF Project Team implemented three Treatment Authorization Centres and continued the transfer of incoming calls to the three National Client Contact Centres. A review of VAC's finance, personnel, and administrative functions and the functional role of regions in policy development and service delivery is underway.

As a Centre of Expertise, the National Pro-active Screening Centre was established in Charlottetown in November 2002. Using a client outreach approach, staff began contacting clients who have not been in touch with VAC in a year. This new approach in client service is being implemented gradually across the country in conjunction with other initiatives supporting the Integrated Service Delivery Framework. Information is gathered, using a standardized process, to determine if a client has any unmet needs where Veterans Affairs Canada can provide assistance or guidance. This demonstrates our focus on providing client-centred service. The challenges we faced in establishing this Centre involved training of staff and developing a comprehensive strategy to ensure that clients who had not been in touch for a year were contacted. The risk we faced was that there may not be enough resources to conduct pro-active screening. This was addressed by extensive planning, continual monitoring, and assessment of the progress that we were making with pro-active screening.

The challenges associated with the implementation of the ISDF Framework, include the scope of the project, integration of service delivery, time lines of key deliverables, realignment of resources, and training of employees. We have addressed these challenges by continually monitoring our progress and resources to ensure the successful implementation of the ISDF.

STE. ANNE'S HOSPITAL, located in the West Island of Montréal, is the last federal hospital still administered by VAC. This long-term care facility accommodates over 500 Veterans. In 2002-2003, work was completed in terms of planning activities related to the hospital modernization. This project includes construction of a new power plant, construction of a new 130-bed pavilion, and renovation of the main building.

Development of project concept and preliminary plans for this project were completed in February 2003. An audit of the modernization project, conducted by VAC, began in the Spring of 2002. Its objectives are to periodically review project activities to determine the extent to which activities are on schedule, determine whether they remain within established budgets, and assess project and risk management in relation to established frameworks. As mentioned in the Mental Health Strategy for Operational Stress Injuries, the Ste. Anne's Centre, a partnership between VAC and DND, was officially opened in July 2002. In February 2003, Ste. Anne's Hospital received its three-year accreditation

certificate from the Canadian Council on Health Services Accreditation. As a result of the excellent outcomes obtained and the special mention given our Dementia Program, we are even better positioned as a centre of expertise and excellence. This reinforces our ongoing



With ratings ranging from 6.06 to 6.3 out of 7 for quality, Ste. Anne's Hospital received the highest level of accreditation available from the Canadian Council on Health Services Accreditation.

commitment to improve the quality of service to our clients. With respect to our renovation project, challenges we faced involved remaining within pre-defined budget and time lines, coordinating the involvement of the stakeholders, and designing a living environment that would be home-like for our Veterans while at the same time, adapting to their clinical needs. As a result of the opening of the Centre, Ste. Anne's Hospital had the challenge of adapting to a new type of client and their needs. As

for our accreditation, the challenge was fulfilling a rigorous process to achieve our accreditation certificate. There were consequences involved if we didn't address these challenges: not completing our renovation if we were not able to stay on budget and on schedule; not maintaining the high quality of care and service; and not achieving our accreditation. We addressed these challenges by constant attention to detail in the planning of the project in order to remain in the pre-defined budget; training of our staff before our new clients joined Ste. Anne's Centre; and by thorough preparation for accreditation.

Due to the success of the Mental Health Clinical Services Pilot Project, the **MENTAL HEALTH STRATEGY FOR OPERATIONAL STRESS INJURIES** was jointly announced by our Minister and the Minister of National Defence in July 2002 with the official opening of the Ste. Anne's Centre at Ste. Anne's Hospital. This strategy will improve access for Canadian Forces members and Veterans to assessment and treatment of Post-Traumatic Stress Disorder and other operational stress injuries resulting from military service. This strategy comprises a four-pillar approach: partnership of networks, educational forums, continuing education program, and research. Accomplishments during this fiscal year are numerous. Under the partnership of networks, as previously mentioned, the Ste. Anne's Centre was officially opened in July. This Centre specializes in the assessment and treatment of operational stress injuries. In partnership with the DND, the establishment of other networks is ongoing. These other networks include the DND's five Operational



Trauma and Stress Support Centres, several outpatient mental health clinics, and three Priority Access Bed facility sites. Through educational forums, VAC has sponsored local workshops for community health professionals. Under the Continuing Education Program pillar, training is offered on an ongoing basis by several Canadian universities and other agencies to health professionals who serve our Veterans and other clients. Lastly, for research, VAC's Research Directorate was in the process of developing a research program around mental health clinic networks. Our challenges with this strategy involve maintaining standardized services nationally.

In the Fall of 2002, the mid-term review of our **FALLS PREVENTION INITIATIVE** was completed. In 2000, Veterans Affairs Canada and Health Canada partnered together to establish a four-year community-based health promotion initiative to help identify effective strategies to prevent falls in the community among our Veterans and seniors. In total, 26 projects were approved for funding. Health Canada has the lead role for this initiative and Veterans Affairs Canada provides financial assistance. Preliminary findings from the mid-term review have been positive as a result of increased interest and awareness of falls prevention. Falls are a serious health problem for Canadian seniors and Veterans – approximately one in three seniors will suffer a fall this year. This initiative is valuable because it will improve the independence and quality of life for Veterans and seniors, generate new knowledge to improve the effectiveness of health promotion, and contribute to the sustainability of Canada's health care system.

Planned revisions to the **TABLE OF DISABILITIES** are designed to improve the consistency, equity, quality, and transparency of disability pension decisions. Developmental work has been completed on the medical content of the Table. Although an anticipated 2003-2004 implementation has been delayed, a revised implementation strategy has now been developed that will see the Table updated incrementally through a phased approach with completion expected by 2005. While the Table addresses matters of "disability assessment," the Department has also been working to develop "**DISABILITY ENTITLEMENT**" **ELIGIBILITY GUIDELINES**. Some 35 of these new guidelines were completed and posted on our Veterans Affairs Canada web site in 2002-2003. As operational resources permit, other guidelines will be developed and released. Throughout the developmental period on both of the above, the Department has worked in consultation and collaboration with stakeholder organizations including the Veterans' Organizations, the Veterans Review and Appeal Board, and the Bureau of Pensions Advocates.

VAC's **DEMENTIA CARE INITIATIVE** (DCI) is designed to improve the quality of care and quality of life for Veterans and seniors with dementia. In this fiscal year, progress was made in a number of areas. The Atlantic Priority Access Beds (PAB) Network was officially launched in November 2002 with representation from twenty-four Atlantic PAB facility sites and VAC. This network will meet on an annual basis to share best practices in the field of dementia, and work on a strategy for a community outreach program. At this inaugural meeting, various sub-committees were established to deal with specific items such as staff education, best practices and partnerships. As well, five DCI projects were completed this fiscal year – five facilities, located throughout Canada,

underwent an independent assessment of their care and organizational practices. A consultant then worked with facility management and staff over a period of eighteen months to develop and implement plans to improve care to Veterans and improve their organizational practices. Preferred outcomes and related benchmarks for dementia care were drafted and forwarded for approval to VAC senior management. A bibliography of best practices literature is still in progress and it is anticipated that this will be available on the VAC web site in the Fall of 2003. The challenge for an initiative this size was coordinating the participation of so many partners, including facilities, local health boards, dementia care consultants, expert panels and internal staff. Therefore, organizational skills and monitoring were crucial to ensuring that progress was made with this initiative.

Easy access to health information, assessment and services have become increasingly critical to Veterans and seniors maintaining good health. Since 1999, our **INTEGRATED SERVICES FOR SENIORS AND VETERANS PROJECT** has been successful in increasing the capacity for collaboration with our partners through the establishment of effective case management practices by participating in joint case conferences with multiple disciplines and conducting joint visits for assessment and care planning. These in turn provide easier access to federal/provincial health programs for seniors, Veterans and their caregivers. It also has the potential to decrease duplication of the number of service providers going into the clients' homes gathering the same health assessment information. Our project partners include Prince Edward Island's Department of Health and Social Services, Prince Edward Island's Queens Region Health Authority, Human Resources Development Canada, and the City of Charlottetown. In addition to enhancing collaborative case management practices, this initiative continues to explore opportunities for further collaboration within other health regions and the health care system and identify other access to information and privacy issues as well as exploring opportunities to enhance sharing of information through technology and common assessment tools.

Our **RESIDENTIAL CARE STRATEGY** provides a framework to ensure that both the current and future long-term care needs of Veterans will be appropriately addressed. In November 2002, VAC sponsored the second annual National Long-Term Care Meeting, in Victoria, British Columbia, to share best practices and advances in elder care in the areas of dementia, palliative and respite care. With respect to our Overseas Service Veterans at Home Pilot Project, this has expanded from the three original sites in Halifax, Ottawa, and Victoria to all sites nationally where long wait lists for long-term care beds exist. This resulted in 191 additional Overseas Service Veterans receiving Veterans Independence Program and treatment benefits at home while waiting for a long-term care bed to become available. The challenge with this project was to ensure that proper follow-up was conducted with clients once the program was in place and ensuring that clients were not at risk by staying home. For our Overseas Service Veterans Wait List Management Initiative, 926 additional Overseas



Service Veterans accessed nursing home care in their communities while on a wait list for access to care in the priority access beds. Our challenges here involved managing the number of clients entering long-term care and ensuring that priority access beds were not left empty.

Our **REHABILITATION INITIATIVE** addresses the rehabilitation needs of CF members and their families. In partnership with the Department of National Defence and the Canadian Association of Rehabilitation Professionals, Veterans Affairs Canada has made some progress over the fiscal year. In October 2002, a work plan was developed for this initiative. During this fiscal year, our focus was on staffing in regard to rehabilitation specialization. This will continue into the next fiscal year. Also, VAC secured membership on the newly formed Canadian Council on Rehabilitation Education and Disability Studies, bringing a VAC perspective to the development of education and training programs and standards to rehabilitation education in Canada. Also, a Canadian Standard for Best Practices in Rehabilitation Counselling has been reviewed and adopted as a key reference document to guide the development of staff training modules and facilitate communication about rehabilitation practice. Due to a high incidence rate (83%) of chronic pain in our CF caseload, an initial program focus on chronic pain management was chosen and extensive research was conducted on models for program delivery for VAC clients in this respect. The challenge we face with this initiative involve meeting the rehabilitation needs of our CF members clients despite limited resources.

Our **ACCESSING HEALTH INFORMATION PROJECT** is a VAC project that has been carried out in partnership with the Royal Canadian Legion and Industry Canada. Its purpose is to teach Veterans and seniors how to access health information and resources via the Internet which will assist them in making informed decisions about their health. The Industry Canada partnership spanned two years with a final report completed in May 2002. The report outlined the results achieved at 44 Community Access Program (CAP) sites established at Legion branches in seven provinces. With respect to the partnership of this project, Industry Canada provided the funding; VAC managed and monitored the project; and the Royal Canadian Legion delivered the project. In June 2002, VAC continued supporting the project in partnership with the Royal Canadian Legion through delivery in one location on Prince Edward Island, three locations in New Brunswick and more recently at six sites in Quebec, scheduled to be completed in the Fall of 2003. The challenges we faced during this project involved coordination of activity among the nine Royal Canadian Legions in several provinces, as well as delivering quality programs within a tight time frame and on budget. Therefore, communication and organization were critical to the success of this project.

Telehomecare uses telecommunications technology to provide care, instruction, and education to patients in their own homes. The equipment used allows two-way audio-visual interaction and transmits data and graphics to permit remote nursing staff to monitor patients' vital signs. This technology uses the existing telephone system and requires no previous knowledge of technology by clients. On January 9, 2003, the Ministers of Veterans Affairs and the Prince Edward Island Department of Health and

Social Services jointly announced a **TELEHOMECARE PILOT PROJECT**. This partnership will result in expansion of the provision of telehomecare service to eligible Veterans and other homecare clients throughout Prince Edward Island. Building upon the Telehospice Pilot Project initiated by Prince Edward Island's West Prince Health Region in April 2000, the partners will develop an operational plan for the continued expansion of our telehomecare service from 2003 to 2006. It is expected that the knowledge gained from this project will be transferrable to other regions of Canada.

Our **NATIONAL QUALITY ASSURANCE PROGRAM** allows Veterans Affairs to determine how well the organization is doing in terms of meeting Client-Centred Service Approach (CCSA) standards and how well we support the achievement of CCSA objectives. During this fiscal year, revisions were made to this program based on two pilot projects that were conducted in 2001-2002 to validate quality assurance tools and processes. A quality assurance review was completed in our Winnipeg District Office in November 2002. As well, this fiscal year, an outline was developed for a Quality Management Program which will enable staff and management at all levels of the organization to work collaboratively to meet or exceed standards for the delivery of consistent, exemplary client-centred services. Through these efforts, we are raising awareness of national service standards and encouraging quality improvement to meet or exceed these standards. Similar to other government departments, our challenges involve achieving our performance expectations with limited resources.

The **VOLUNTARY SECTOR INITIATIVE (VSI)** was launched by the Government of Canada in June 2000. This five-year initiative strengthens the voluntary sector's capacity to meet the challenges of the future, and enhances the relationship between this sector and the federal government and their ability to serve Canadians. This initiative is also directly related to the societal indicator, volunteerism (under the Strength and Safety of Canadian Communities theme), in the *Canada's Performance Report* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_e.asp). For Veterans Affairs, two VSI projects were ongoing in this fiscal year. In partnership with the Royal Canadian Legion, VAC continued work on the "*Review and Determination of Housing Issues for Veterans and Seniors*." A literacy review was completed and a meeting was held in February 2003 to discuss the research that was conducted throughout the fiscal year. As a result of this meeting in February, policy development recommendations will be prepared for the final report on this project. The Victorian Order of Nurses' Project, "*Giving Voice to Seniors' and Veterans' Interests*" was completed in March 2003. Throughout this fiscal year, gap analysis research was conducted as to what community and home care Veterans and seniors have now and what their needs are. The final report was scheduled for completion early in 2003-2004.

RESEARCH plays an important role in the development and refinement of the programs we deliver and the services we provide to our Veterans and other clients. Research is key to ensuring that we are continually changing to meet the diverse needs of the people we serve. Over the fiscal year, a number of activities were completed, including background research into the use of mustard gas and exposure of Canadian troops to radiation and Agent Orange. We produced numerous reports on CF released clients to assist the

Transition Program with policy development. We conducted analyses into the use of psychotropic drugs by both Active Force and Regular Force clients. A number of studies were also completed, such as noise induced hearing loss among active Regular Force members, and social isolation of Veterans. Due to the nature of our research, we worked with external partners from time to time including Statistics Canada, various universities, the Royal Canadian Legion, as well as many internal partners within Veterans Affairs Canada. The challenge that we faced in conducting our research involved working with large amounts of data in a strict time frame with a limited number of staff.

In 1999, a claim for damages in the form of interest on administered account balances was filed against the Crown. The claim was later certified as a class action lawsuit, with the late Mr. **AUTHORSON** being the representative for all persons who between 1916 and 1990 had accounts administered for their benefit by VAC. The Crown was ruled to be liable for damages, and appealed this decision to the Supreme Court of Canada which was heard on April 10, 2003. On July 17, 2003, the Supreme Court of Canada accepted the Crown's arguments that section 5.1(4) of the *Department of Veterans Affairs Act* was valid legislation which effectively barred claims by Veterans and their heirs for unpaid interest on administered balances.

On March 24, 2003, the Ontario Superior Court released its decision on a second "estates" claim – that the Crown improperly took the pension or allowance money being administered for a Veteran when that Veteran died. The Court ruled that the applicable Veterans' legislation, which provided that the balance of the account administered at a Veteran's death might "lapse" to the Crown, was *intra vires* (of full force and effect) prior to 1986. However, after 1986 when the *Pension Act* was amended to provide for payment of administered pension balances to a deceased Veteran's estate, no corresponding amendment was made in respect of allowances administered under the *Veteran's Treatment Regulations*. Therefore, the Court found that from that point in time in 1986, the operative section, s. 55 of the *Regulations*, was *ultra vires* (of no force and effect) and ordered that the amounts of treatment allowances administered for Veterans, who died after the 1986 amendment, would devolve to the Veterans' estates and was payable to such estates by the Crown. The Plaintiff filed an appeal of the "estates" decision which will be heard in March 2004.

In early March 2003, the Ontario Superior Court heard argument on the Plaintiff's motion to assess the total liability of the Crown for unpaid interest. Judgment was reserved.

In June 2002, on behalf of the Government of Canada, our Minister responded to a National Round Table Report regarding longstanding grievances of **FIRST NATIONS VETERANS** relating to their allegations of discriminatory and differential treatment during and after the wars by offering a total package of \$39 million (including administration costs) to these Veterans or surviving spouses, up to a maximum of \$20,000 each. This goodwill offer was not provided on the basis of any liability on the part of the Government of Canada. In October 2002, it was announced that applications for this

First Nations Veterans Package would be accepted until February 15, 2003 – in total, 2,393 applications were received for processing. The payment process to eligible First Nations Veterans began in March 2003 and it is anticipated that remaining payments will be processed by December 2003. There were many partners involved in research, negotiations, drafting of Cabinet documents, and implementation of the application process. These partners included Indian and Northern Affairs Canada, Justice Canada, Treasury Board Secretariat, Privy Council Office, Finance, the Department of National Defence, the Assembly of First Nations, and First Nations Veterans. During this fiscal year, discussions and research were ongoing with the Métis and Non-Status Indian Veterans' organizations and Privy Council Office with respect to the demobilization benefits these Veterans received after the wars.

First Nations Veterans Project

VAC's Portion of Actual Spending for Fiscal Year 2002-2003: \$1.4 million

BILL C-41, enacted in 2000, facilitates the delivery of pension benefits to eligible CF Veterans and still-serving members, and the extension of full Veterans' benefits to all civilian groups who served overseas in close support of war efforts. To adhere to the program and policy changes required as a result of enactment of this Bill, during this fiscal year, implementation of the administrative processes, policies and training took place. The enhanced policies and training provide for improved client services including adjudication and provision of pension benefits to CF still-serving members for military service pensionable disabilities, and Veterans Independence Program services to military service pensioners and eligible civilian groups who provided overseas support to war efforts. This expanded eligibility for disability pensions and health care benefits resulted in an increased volume of claims processed.

In partnership with the DND, VAC has a number of ongoing **VAC-CF INITIATIVES** that address legislative/policy issues, client services and program benefits, and issues relating to CF member transition from military to civilian life. Some of these activities in 2002-2003 include:

In April 2002, a Joint VAC-DND Release Transition Project was launched. The principal focus was on providing releasing members of the CF and their families with a wide range of integrated services to assist them in making the transition from military to civilian life. Also in April, the Memorandum of Understanding was renewed by VAC and Health Canada (lead department) for the Assistance Service for former CF members and their families who require professional counselling. This Memorandum of Understanding was expanded to include former members of the RCMP and their families. In our Reaching Out to Reservists project, VAC is developing a National Framework to ensure members of the CF Reserve are fully informed about VAC services and programs for which they may be eligible. Also during 2002-2003, eight Peer Support Coordinators were located either at VAC office or CF Sites. VAC continues to support and participate in many initiatives that were previously established through this partnership with the Department of National Defence. For example, we continue to support the DND-VAC Centre for the Support of Injured and Retired Members and Their Families. One of the



programs of this Centre is the Operational Stress Injury Social Support Program. VAC also continues to participate in the VAC-CF Advisory Council which provides the Minister and Department with advice on the need to enhance existing or develop new policies, programs and services for eligible CF members and Veterans and their families.

The **VAC/RCMP TRANSFER PROJECT** was successfully completed in December 2002 with Veterans Affairs Canada taking over the management of disability pensions for RCMP pensioners and the provision of health care benefits for retired and civilian members in receipt of disability pensions. Previously, VAC adjudicated disability pension claims for RCMP members, but payments were administered through the RCMP. As a result of this project, VAC has assumed responsibility for the direct payment of disability pensions for approximately 3,800 RCMP pensioners as well as the provision of health care benefits for approximately 800 retired and civilian pensioners. Several challenges were presented during this project. Since the RCMP did not have electronic records or systems which could be used to assist in the transfer of history or payment information, an extensive manual process was undertaken to review RCMP records and build electronic history records. This collaboration provides an effective solution to the challenge of increased numbers of pension applications while ensuring that RCMP members, whose disabilities have resulted from service, have access to treatment benefits.

For more information, please visit the following web sites:

Accessing Health Information Project:

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=health/legion>

Centre for the Support of Injured and Retired Members and Their Families:

http://www.dnd.ca/hr/thecentre/engraph/home_e.asp

Clients:

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/>

Entitlement Eligibility Guidelines and Table of Disabilities:

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/sub.cfm?source=eguidelines/disabpen>

Falls Prevention Initiative:

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=health/fallprev>

Guide to Access VAC Health Benefits and the Veterans Independence Program:

http://www.vac-acc.gc.ca/content/services/healthcare/vachealthvip_e.pdf

Providers and Professionals:

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/>

Ste. Anne's Hospital:

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/sub.cfm?source=steannes>

Veterans Independence Program:

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=services/vip>

Voluntary Sector Initiative:


<http://www.vsi-isbc.ca/>




② Pensions Advocacy Program

| | |
|--------------------------|---|
| Priorities | Improving and expanding services for Canadian Forces Veterans |
| | Partnering to serve the Royal Canadian Mounted Police and eligible civilians |
| | Evaluating the effectiveness of the pension process and its flexibility to adapt to the emerging and changing needs of our Veterans and other clients |
| Planned Results | Clients being informed of the process and their rights  |
| | Professional case preparation and representation  |
| | Service improvement  |
| Strategic Outcome | The rights of Veterans Affairs Canada clients protected through professional, legal representation in appealing decisions related to disability pensions and allowances. |

Self-Assessment of Performance Achievement

 Exceeded Expectation

 Met Expectation

 Progress Achieved

 No Progress Achieved

Actual spending for fiscal year 2002-2003: \$8.2 million ♦ 86 Full-Time Equivalents

All Canadians have a right to be treated fairly and professionally when dealing with the Government of Canada. At Veterans Affairs, under our Pensions Advocacy Program Strategic Outcome, we seek to ensure that Veterans and other clients are made fully aware of what the Bureau of Pensions Advocates (the Bureau) can do for them, and receive free professional, legal advice and representation. The Bureau provides these services for review or appeal, to the Veterans Review and Appeal Board (VRAB), of unfavourable or partially favourable entitlement or assessment pension or allowance decisions rendered at the first level of adjudication, or for final appeal of War Veterans Allowance decisions. The Bureau also represents still-serving Canadian Forces members and RCMP clients in their redress of duty-related disability pension application decisions.

The Bureau continually strives to improve the service we provide to Veterans and other clients when preparing their cases. At the same time, we must be innovative in increasing awareness of our role with those who could most benefit from our assistance. The accomplishments highlighted for this strategic outcome demonstrate tangible progress made in creating an awareness of the role the Bureau serves, and steps that we have taken to ensure that Veterans and other clients are treated fairly and efficiently.

The Pensions Advocacy Program Strategic Outcome is also linked to the Strength and Safety of Canadian Communities theme of the *Canada's Performance Report* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_e.asp) through one horizontal area (a society that

upholds human rights and equality as fundamental principles).

Performance Accomplishments:

During this fiscal year, we have made much progress with a number of initiatives. In March 2003, a “fact sheet” was produced which is now included in all initial mailings to Bureau clients. We held numerous information sessions across Canada – audiences included such groups as the Korea Veterans Association, the Royal Canadian Legion, Canadian Forces personnel, and the RCMP. We also took part in a video produced by the Department of National Defence which highlighted Veterans Affairs’ benefits and services available to CF personnel. This video is provided to CF personnel on deployment or aboard ships who would not otherwise have access to this information. Lastly, we have begun a review of our web site and are in the process of revising the wording to ensure the information is current and meets the needs of people who are seeking information regarding the Bureau.

During this past year, the Bureau was successful in improving the service provided to Veterans and other clients by shortening turnaround times for processing of claims. In total, the Bureau handled 12,079 claims. Of this number, 8,551 claims were completed. The remaining 3,528 were resolved through client counselling by the Bureau, and did not require further action. It should be noted that the 8,551 completed claims represents a 58% increase over 2001-2002 when 5,426 claims were completed. This is due to the implementation of a new client computer system in 2001-2002, which caused a decrease in the number of claims processed during that fiscal year, but increased productivity in 2002-2003 as a result of this new improved technology.

Over 1,000 claims were handled as “departmental reviews,” resulting in a significant number of clients not having to proceed personally to an appeal before the VRAB – a savings of some 40 weeks of hearings for both the Portfolio and our clients.

For the cases that do need to proceed before VRAB, Bureau clients have indicated that they would prefer to have more time in face-to-face contact with their Advocates prior to Hearings. As a means of increasing this time for interaction, the number of cases per Advocate per Hearing was reduced from six to five.

The chart below summarizes the Bureau’s turnaround times over the last two fiscal years.

Chart 7: The Bureau’s Turnaround Times

| | 2001-2002 | 2002-2003 | Turnaround Improvement |
|----------------------------------|-----------|-----------|------------------------|
| Reviews (average number of days) | 142 | 125 | 12% |
| Appeals (average number of days) | 121 | 97 | 20% |

The standard for scheduling hearings at the Review level is 120 days from first contact by the client, and 90 days at the Appeal level. As shown in the above chart, there has been an improvement in our service turnaround times over the one-year period, however, we realize that additional work is required to improve our turnaround times even more and to deal with some of the unique challenges we face in serving Veterans and other clients.

A new measure was also introduced during the reporting period to enhance the quality of evidence obtained in support of client claims. With the agreement of the client, the Advocate now has the option of deferring the Hearing date, and the turnaround time, while awaiting key documents, such as medical specialist reports, which would increase the chance of success at Hearing.

During the course of the year, a pilot project was initiated in concert with VRAB. In situations where clients are unable to appear personally at Review Hearings due to distance, illness or mobility problems, a process was developed whereby these individuals are able to participate actively and provide testimony via teleconferencing. Bureau clients who would not otherwise be able to participate in their Review Hearings have provided extremely positive feedback with respect to this new initiative.

With the decline in the numbers of VAC's traditional war-time clients, and the increase in the number of younger CF and RCMP clients, the Bureau conducted a review of its office locations and clientele served by each office. As a result, there was a strategic relocation of resources over a number of months. The Calgary, Regina and Hamilton District Offices were phased out. Responsibility for Calgary clients shifted to Edmonton, the Regina workload moved to Winnipeg, and Hamilton clients were divided between Toronto and London.

As well, resources were added to Head Office, Charlottetown, to address the need for additional lawyers to conduct Appeals. A decision was also made to make Pension Advocacy services available to CF clients on a pilot basis, at the Valcartier CF Base, starting April 1, 2003. The reaction of CF clients to this initiative, and the overall results of the pilot will assist Bureau management in deciding whether or not to expand the service to other CF locations across the country.

Challenges:

There were a number of challenges in serving our clients in a timely fashion. The current difficulties faced by the health care system across Canada impacted the Bureau's turnaround times through delays in receiving specialists' medical reports. Our turnaround times were also affected when our CF clients were deployed out of the country. Lastly, as stated earlier, our clients prefer more face-to-face discussion time with our Advocates. To address this, we continued to look for ways to improve our operational processes so that there is more time for each of our clients. With this effort, workload issues must also be addressed to ensure that work is distributed equitably among Advocates and Bureau offices, taking into consideration our shifting client base.



For more information, please visit the following web site:

Bureau of Pensions Advocates:

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=department/organization/bpa1>

③ Canada Remembers Program

| | | |
|--------------------------|--|---|
| Priority | Providing strong leadership in the delivery of Remembrance programming through effective partnerships | |
| Planned Results | Increased knowledge and public awareness of the contributions made by those who served Canada in times of war and peace | ▲ |
| | Increased involvement in Remembrance activities | ▲ |
| | Veterans' recognition in life and death | ▲ |
| | Maintenance, preservation and presentation of Canada's commemorative resources which are among the nation's symbols of identity | ▲ |
| Strategic Outcome | A knowledgeable Canadian public that recognizes the achievements and sacrifices of Canada's citizens in the defence of freedom and appreciates the historical significance of these accomplishments in the development of Canada as a nation. | |

Self-Assessment of Performance Achievement

⬢ Exceeded Expectation

■ Met Expectation

▲ Progress Achieved

■ No Progress Achieved

Actual spending for fiscal year 2002-2003: \$36.6 million ♦ 41 Full-Time Equivalents

The Canada Remembers Program Strategic Outcome keeps alive, for all Canadians, the achievements and sacrifices made by those who served Canada in times of war, conflict and peace. At Veterans Affairs, we seek to ensure that these achievements and sacrifices are recognized and appreciated by all Canadians, particularly our youth who will carry on this legacy of Remembrance.

The Canada Remembers Program Strategic Outcome is also linked to the Strength and Safety of Canadian Communities theme of the *Canada's Performance Report* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_e.asp) through one societal indicator (cultural participation) and two horizontal areas (Canadian culture and heritage are preserved and internationally recognized; and a visible presence in the international community). Participation in cultural activities unites Canadians by establishing a common ground between generations and cultures.

Performance Accomplishments:

Veterans Affairs meets its Remembrance mandate through three components: **COMMUNITY ENGAGEMENT, PUBLIC INFORMATION AND RESEARCH, and NATIONAL AND INTERNATIONAL MEMORIALS.** The following activities from this fiscal year provide evidence of the progress we have made toward achieving this strategic outcome.



Through **COMMUNITY ENGAGEMENT**, our goal is to have Canadians participate in and lead events that recognize Canada's role in conflict and how this role has contributed to the nation's development. A number of activities support this outcome, including local Remembrance ceremonies, overseas pilgrimages, learning events, all activities associated with Veterans' Week, and the national presentation of Remembrance messages.

The 85th Anniversary of the Battle of Vimy Ridge was recognized on April 9, 2002 by a special Remembrance ceremony at the National War Memorial in Ottawa. In addition to this ceremony, a partnership with the Live Learning Network had been established to bring attention to this significant anniversary, not only overseas but also in Canada, to as many Canadians as possible, by conducting a "virtual field tour" of the Vimy Memorial. This interactive learning experience linked approximately 15,000 students from across Canada to a VAC-sponsored youth learning delegation of thirteen students at Vimy Ridge. Across the country, numerous community events and ceremonies also took place, and many of these thirteen students continued to support Remembrance by sharing their experiences by participating in Remembrance events and speaking to service and school groups.

The Minister of Veterans Affairs Commendation Award, approved by Her Majesty the Queen in April 2001, is awarded annually to exceptional Veterans and others who have contributed in an exemplary manner to the care and well-being of Veterans and/or to the Remembrance of the contributions, sacrifices and achievements of Veterans. Of the 700 nominations received for consideration for this commendation in the 2002-2003 fiscal year, 43 individuals were awarded the Minister of Veterans Affairs Commendation. The very first medal was awarded in Ottawa to Mr. Paul Métivier, a 102-year-old First World War Veteran, on the 85th Anniversary of the Battle of Vimy Ridge.



Also in April 2002, the Government of Canada approved a new Remembrance Policy – *"Canada Remembers: Canadians Service in Wartime and Peace Actions"*. The primary objective of this new policy is to reaffirm that Canada will always remember the contributions and sacrifices of the fallen, the Veterans, those who served our country on the home front, and those who served and will continue to serve our nation in the cause of peace throughout the world. This policy led to the creation of a Federal Advisory Council on Remembrance. Chaired by the Deputy Minister of Veterans Affairs Canada, with senior level representatives from more than ten government departments, this Advisory Council held its first meeting in February 2003. The Advisory Council was established to set strategic direction for Remembrance, promote consultation and collaboration, and foster mutual goals among federal departments with a commemorative mandate.

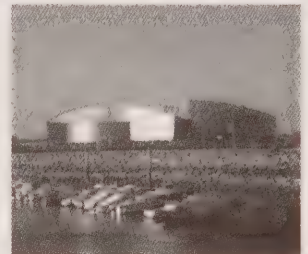
To mark the 60th Anniversary of the Dieppe Raid, ceremonies and activities at the National War Memorial in Ottawa as well as in each Veterans Affairs Canada region took place during the week of August 16 to 22, 2002. Internationally, an overseas pilgrimage comprising a delegation of 124 people including Dieppe Veterans,

parliamentarians, representatives from various Veterans' organizations, and youth Cadets, took part in ceremonies in Dieppe and surrounding areas.

Veterans' Week is a time of Remembrance designed to honour all those who served Canada in the causes of war and peace. The theme for 2002, "*Remembering Our Past, Preserving Our Future*" was chosen, with the primary focus being Canadian youth. To promote this focus on youth, VAC worked in partnership with a number of organizations to deliver various activities and events. A partnership with Encounters With Canada during Veterans' Week 2002, resulted in a week of learning activities developed around a "*Canada Remembers*" theme for approximately 138 students from across Canada. The "*We Will Always Remember*" project with the Political Science Association of Concordia University was another such partnership which involved 64 secondary and post-secondary institutions across Canada. Students from these institutions were encouraged to thank Veterans by expressing their feelings in writing on a section of fabric which, when collected during an official ceremony on Parliament Hill during Veterans' Week 2002, created an image of the Canadian flag. Additional activities, to mark this special and significant week, included candlelight services, poster unveilings, and wreath laying ceremonies that were held at the community and regional levels throughout Canada, with national events taking place in Ottawa.

In December 2002, the development of a Canada Remembers Youth Strategy was initiated to identify opportunities for learning initiatives, events, and materials that encourage and stimulate the engagement of Canada's youth in Remembrance activities. It is anticipated that this strategy will be further developed in 2003-2004.

During 2002-2003, VAC contributed \$900,000 to the Juno Beach Centre which opened on June 6, 2003. The Juno Beach Centre Association, a non-profit organization formed by Second World War Veterans, was responsible for the construction of this centre in Normandy, France. It will serve as a dynamic interpretive educational facility to ensure that the memory of Canada's contributions to the Second World War will be preserved.



The **PUBLIC INFORMATION AND RESEARCH** component is responsible for the development and distribution of national learning materials and publications to Canadians, as well as the updating of commemorative information on our web site. The result (increased awareness of our Veterans and others who have served in war and peace), supports our strategic outcome by making Canadians more knowledgeable about Remembrance.

In March of 2003, VAC (in partnership with the Royal Canadian Legion, Canadian Heritage, Dominion Institute, Cadets Canada, Canadian War Museum and Encounters with Canada) concluded a seven-month "*Meaning of Remembrance*" project. The goal of this project was to develop one set of key messages, targeted at youth aged twelve to seventeen, which will enable the partners involved to use a common approach in conveying key Remembrance messages to all Canadians.

Also in March 2003, an assessment of VAC's educational research, public information and learning materials was completed. This assessment included a comparative analysis of other major countries' Remembrance educational programming, including the United Kingdom, United States and Australia. As well, an analysis of the current learning approach followed by VAC was undertaken. Findings confirmed that VAC is playing a strong leadership role in promoting Remembrance amongst our youth as was evidenced through VAC's production of superior learning kits for use by teachers and students. To further promote these learning materials, VAC plans to take steps to improve access to Remembrance material by teachers and youth in the classroom setting.

During the fiscal year, VAC received over 1,000 requests for learning kits. These were distributed to various groups and organizations, including participants of educational conferences. Learning materials were also prepared for the 60th Anniversary of the Battle of the Atlantic and the 85th Anniversary of the Battle of Vimy Ridge.

The VAC web site contains the Canadian Virtual War Memorial, a web site containing a registry of information about the graves and memorials of more than 116,000 Canadians and Newfoundlanders who gave their lives for their country. In 2002-2003, more than 112,000 visits were made to this web site. This site has the capability to digitally preserve a copy of photos and memorabilia submitted by the public. These can be submitted by e-mail or by using an electronic submission form located on the Canadian Virtual War Memorial web site. VAC is continually updating and adding to this database as new information becomes available.

The public is invited to visit the Canadian Virtual War Memorial web site to add digital images of photos and personal memorabilia to the collection.

Also available for viewing on the VAC web site are the Six Books of Remembrance which are physically located in the Memorial Chamber in the Peace Tower on Parliament Hill. In November 2002, the Minister of Veterans Affairs announced in the House of Commons that a Seventh Book of Remembrance would be created. Tentatively titled "*In the Service of Peace*," this Book is intended to recognize those (other than First World War, Second World War, and the Korean War Veterans) who died as a result of their military service. This Book will be a tangible emblem, for serving and former members of the Canadian Forces that they may be recognized in the same manner as those who died in times of war. This will increase awareness of our "new" Veteran – those who served after the Korean War. This Book is being created by VAC, in partnership with the DND, and with the support of many Veterans' organizations. It is anticipated that this Seventh Book will be installed in November 2004.

Our **NATIONAL AND INTERNATIONAL MEMORIALS** component involves the provision of funeral and burial assistance, burials, grave and cemetery maintenance, and preservation and presentation of Canada's international battlefield sites and monuments, including the Canadian National Vimy Memorial and the Newfoundland Beaumont-Hamel Memorial.

Funeral and burial services are provided through grants to the Last Post Fund. In

2002-2003, these grants totalled \$12.1 million. In 2002, 3,017 funeral and burial applications were approved. Work related to the transfer of the administration of the Department's funeral and burial services to the Last Post Fund continued through 2002-2003, and is expected to be completed in 2003-2004. In November 2002, VAC arranged for family members of three Second World War Canadian Soldiers, whose remains were recently discovered, to attend their burial and to participate in ceremonies of Remembrance in the Netherlands.

Through the Canadian Agency of the Commonwealth War Graves Commission (CWGC), VAC continued to carry out its responsibility for grave maintenance for approximately 116,000 Canadian war dead located in 74 countries. We also pay for the care and maintenance of Veterans' grave sites in about 15,000 cemeteries across Canada, including two Government of Canada cemeteries in Halifax, Nova Scotia and Esquimalt, British Columbia. In partnership with the CWGC, a four-year pilot project was launched in Quebec in the Fall of 2002. For this project, VAC will develop an electronic inventory of that province's Veterans' graves. This may eventually grow into a national inventory of all Veterans' graves in Canada which will allow for more efficient management of Veterans' graves.

Our European Operations comprise thirteen First World War Memorials in France and Belgium. The restoration and rehabilitation of these sites are detailed below in the Canadian Battlefield Memorials Restoration Project. These memorials are visited by almost one million people annually – Vimy, the largest, receives approximately 750,000 visitors, and the second most visited site, Beaumont-Hamel, receives approximately 130,000. As in previous years, VAC provided young Canadians (35 people in 2002-2003) with the opportunity to serve as guides at these two memorials. As well, VAC assisted the Canadian Battle of Normandy Foundation with the cost of hiring guides for the Memorial Garden in Caen, Normandy.

In partnership with the Department of Foreign Affairs and International Trade, and Parks Canada, Veterans Affairs completed an assessment of our European Operations in the Fall of 2002. This assessment examined the present status of our European Operations, with primary focus on Beaumont-Hamel and Vimy. Challenges, opportunities, processes and costs associated with the ongoing maintenance of these operations were documented and an action plan will be developed from the recommendations contained in this assessment.

The **CANADIAN BATTLEFIELD MEMORIALS RESTORATION PROJECT** is a five-year \$30 million project that is expected to be completed in July 2006. Our many partners include Public Works and Government Services Canada, Treasury Board Secretariat, Natural Resources Canada, Parks Canada, Commonwealth War Graves Commission, Canadian Forest Services, United States Parks Services, Office Nationale des Forêts de France, and the Canadian Embassies in France, Belgium, and Croatia.

The objective of this project is to repair, restore, and rehabilitate Canada's thirteen First World War battlefield memorial sites in France and Belgium. This project focusses on

four main areas:

- 1) Restoration and rehabilitation of the Vimy Monument;
- 2) Rehabilitation of eleven First World War memorials;
- 3) Conservation of battlefield terrain and forest management at Vimy Ridge and Beaumont-Hamel; and
- 4) Investigation of subterranean features at Vimy Ridge and Beaumont-Hamel

The outcome of this project will be that the dignity and integrity of these sites will be preserved and safeguarded for all visitors to enjoy. This will also ensure the health and safety of both the public and employees.

Veterans Affairs Canada's role, as lead department in this project, is to manage the project itself, provide quality control and monitoring of the project as it progresses, and work with all of the partners and consultants involved with this project to ensure its successful completion. Currently, it is expected that the work will be completed within the five-year time frame although there have been some delays encountered along the way. A project of this magnitude presents a number of challenges including working with a globally diverse group of partners in a variety of time zones, and remaining within our pre-determined budget and time frame when there are occasional delays beyond our control. To compensate for these delays, contingencies were put in place during the planning process so that delays would not adversely impact our time lines.

The following chart summarizes our progress to-date:

Chart 8: Canadian Battlefield Memorials Restoration Project Progress

| Site | Status |
|--|--|
| Restoration and rehabilitation of the Vimy Monument | The tender for the prime consultant for the Vimy Rehabilitation was issued in July 2002. The winning bid was substantially over budget so the tender was cancelled, the scope of the project was reduced, and the tender was reissued in October 2002. The contract for prime consultant was then awarded in January 2003. Tender documents for the construction phase are expected in the Fall of 2003 with contract award expected in early 2004. Construction on the Vimy Monument will begin in the Spring of 2004. Despite the nine-month delay in awarding the prime consultant contract, the completion date for the Vimy Monument is still on target for July 2006 as contingencies were put in place during the planning process. |
| Rehabilitation of eleven First World War memorials | The rehabilitation of Courcellette, Le Quesnel, and Dury were completed in March 2003. Gueudecourt and Masnières, initially scheduled for completion in 2002-2003, will be rescheduled to the Fall of 2003. This is due to a delay in reimbursement of taxes paid to the Government of France which forced an interim realignment of our budget funds. Fives sites [Hill 62 (Sanctuary Wood), Passchendaele, Bourlon Wood, St. Julien, and Courtrai] are slated to begin work in 2004-2005. Lastly, with respect to Monchy-le-Preux, analysis of this site is ongoing. |
| Conservation of battlefield terrain and forest management at Vimy Ridge and Beaumont-Hamel | At Vimy Ridge, repairs were completed on the paths used by visitors, and the landscape has been repaired to prevent erosion. At Beaumont-Hamel, preliminary work began in the Spring of 2002 on analyzing the best way to proceed in rehabilitation of their major pathways. Both of these sites are being monitored and best practices will be used to rehabilitate other pathways in the future. In partnership with Natural Resources Canada, a forest floor protection plan was initiated and is ongoing. |
| Investigation of subterranean features at Vimy Ridge and Beaumont-Hamel | In March 2003, a report was finalized on Phase 1 – identification of suitable techniques for the identification of subterranean features in a non-intrusive manner. The recommendations resulting from this report will lead into Phase 2 (surveying) and 3 (borehole validation) of this subterranean features investigation. |

An audit of this project, conducted by Veterans Affairs Canada, began in the Spring of 2002. Its objectives are to periodically review project activities to determine the extent to which activities are scheduled, determine whether they remain within established budgets, and assess project and risk management in relation to established frameworks. It is anticipated that an interim report will be prepared by September 2003.

Canadian Battlefield Memorials Restoration Project
VAC's Portion of Actual Spending for Fiscal Year 2002-2003: \$3.0 million

Challenges:

For this strategic outcome, there were a number of challenges in fulfilling our quest for Remembrance by all Canadians. Some of the challenges we faced involved geography, culture, perception, and the passage of time. For many Canadians, our memorials in Europe are a world away and it is difficult for these memorials to be recognized for their significance in the development of Canada as a nation. At home, Remembrance is not perceived as a year-round activity. Instead, it is Veterans' Week and Remembrance Day in November. Another challenge is that as our older Veteran population diminishes, it is more difficult to keep their legacy alive, particularly in the minds of our younger generations. For these young people, the realities of war may be distant or non-existent, and they may be more familiar with the roles of our current peacekeepers in conflict situations throughout the world. Another difficulty is that some Canadians do not think of former peacekeepers as Veterans. Lastly, as we achieve success in increasing awareness amongst Canadians, the Department is receiving more and more requests for financial support from communities and other organizations and, like all government departments, we face the challenge of allocating our limited resources to where they are needed most.

For more information, please visit the following web sites:

Canadian Battlefield Memorials Restoration Project:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm/Memorials/cbmr>

Canadian Virtual War Memorial:

<http://www.virtualmemorial.gc.ca>

Juno Beach Centre:

<http://www.junobeach.org>

Memorials to Canada's War Dead:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=memorials>

Minister of Veterans Affairs Commendation:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/mincom>

Records and Collections:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=collections>

Youth and Educators:

<http://www.vac-acc.gc.ca/youth/>



④ Corporate Administration

| | | |
|------------------------|--|---|
| Priorities | Enhancing our policy capacity to ensure more effective use of information and analysis in support of evidence-based decision-making and better public accountability | |
| | Aligning our strategic human resources plan to support the goals of the organization and the aspirations of our people | |
| | Advancing the development of our information technology capacity in support of service improvement, organizational effectiveness and Government On-Line | |
| Planned Results | Portfolio resources meet corporate and program delivery needs in a cost-effective manner | ▲ |
| | Portfolio programs, strategic initiatives, activities and projects are assessed and performance reported | ▲ |
| | Stakeholder consultation on major Portfolio change initiatives | ▲ |
| | Activities focus on service improvement and organizational effectiveness through the strategic management of our staff, improved communications, expanded use of technologies and a greater contribution to national policy development in areas that are directly related to the well-being and recognition of our Veterans and other clients. | |

Self-Assessment of Performance Achievement

★ Exceeded Expectation

■ Met Expectation

▲ Progress Achieved

■ No Progress Achieved

Actual spending for fiscal year 2002-2003: \$68.7 million ♦ 687 Full-Time Equivalents

Corporate Administration is important because innovation and efficiency are crucial in order for Veterans Affairs to provide Canadians with the benefits and service they require in a timely fashion.

Performance Accomplishments:

Over the year, a number of steps were taken in our efforts to increase our contribution to national policy development. Action taken on a number of fronts and from different parts of the organization helped to strengthen VAC's policy and analytical capacities, increased our voice in national policy discussions, and moved our policy agenda forward. Partnerships with external stakeholders have been expanded as have internal mechanisms for sharing information, identifying policy challenges and seizing opportunities for collaboration. Throughout the year, VAC has continued to actively participate in interdepartmental policy discussions and national policy development in areas where we

are well-positioned to share our experience and expertise. Our contributions extend from support for persons with disabilities, seniors and aging, health promotion, home care and telehospice services, long-term care, palliative/end-of-life care, to broader health care reform and renewal initiatives. The annual review of the *VAC Five-Year Strategic Plan 2001-2006* resulted in a re-focussing of our priorities and strategic direction to reflect current realities, emerging issues and new challenges.

In July 2002, the *VAC Human Resources Five-Year Strategic Plan (2002-2007)* was released. This Human Resources Strategic Plan has been structured so that it is closely aligned with the strategic objectives and direction of the Department, as outlined in the *VAC Five-Year Strategic Plan 2001-2006*. The initiatives and issues that were addressed in this plan deal with the important human resource issues that are facing Veterans Affairs Canada, such as staff retention and recruitment; learning and development opportunities; the need for greater diversity in the workplace; and assistance for employees in managing stress and balancing workloads. Over the fiscal year, we have made progress in leadership training by offering workshops to middle management on the importance of leadership. As well, in promoting VAC as a learning organization, training is regularly offered to all staff to assist them in their day-to-day operations. It should be noted that a commitment to continuous education within the Veterans Review and Appeal Board led to the establishment of “VRAB College” where short courses covering a wide variety of both work-related and developmental subjects were offered in spring and fall sessions. This was so successful that further sessions are planned and this concept may be adopted more broadly across the Portfolio. The challenges we face with human resource planning involve the adaptation to changes within the Portfolio, whether they are program changes or staff changes. As we integrate human resource planning with the Portfolio’s strategic planning, we must constantly monitor present and potential future activity within the Portfolio so that we will always have the right people in the right place or we risk a decline in the quality of service we provide to our Veterans and other clients.

Information technology is critical for the Portfolio in serving our Veterans and other clients efficiently and cost-effectively. Where needed, our computer hardware and software are upgraded to serve our clients better. This fiscal year, a VAC Information Technology Strategic Directions paper was developed which will help us to better integrate and coordinate information technology, information management, human resources, strategic business, and sustainable development planning. The challenges we face involve the rapidly changing world of information technology. This results in increased demand for new technology but at an increased cost. We address this by being flexible and adaptable to the changes in information technology as well as the changing requirements of VAC when our programs or initiatives take on a new direction.

Service improvement plays a key role in all initiatives or projects that we undertake at Veterans Affairs. Further information on what we have accomplished this year is available under our Service Improvement Initiative in the Annexes section of this report.

Assessment of the work we do ensures that Canadians are getting good value for the taxes they pay. To ensure that Veterans Affairs' numerous activities and projects are meeting their objectives and are within budget and on time, we conduct a number of audits and evaluations across the Portfolio. The following chart shows the status of some of our audits and evaluations during this fiscal year.

Chart 9: Progress of Audits and Evaluations

| Audit or Evaluation | Completion Date |
|---|-----------------|
| Computer Assisted Audit Tools and Techniques - Phase III | February 2003 |
| Risk Assessment of Health Care Program Control Framework | February 2003 |
| Post-Implementation of Client Services Delivery Network - Release 2 | February 2003 |
| Pension Program Compliance Audit | August 2002 |
| Modernization of Comptrollership - Modern Management Practices Awareness Sessions | July 2002 |
| Criteria and Approach Framework for Rating VAC Partnerships | July 2002 |
| Computer Assisted Audit Tools and Techniques - Phase II | May 2002 |
| Disability Pension Program Evaluation | Ongoing |
| VAC Transition Coordinator Pilot Project | Ongoing |
| Occupational Health and Safety Audit | Ongoing |
| Treasury Board Internal Audit and Evaluation Policies | Ongoing |

Many of the above audits and evaluations are placed on the Veterans Affairs Canada web site upon completion.

For more information, please visit the following web site:

VAC Departmental Audit and Evaluation Reports
 VAC Five-Year Strategic Plan 2001-2006
 VAC Human Resources Strategic Plan 2002-2007
 VAC Service Improvement Initiative
 VA Sustainable Development Strategy

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>



⑤ Veterans Review and Appeal Board Program

| | | |
|--------------------------|---|---|
| Planned Results | Independent review and appeal process | ■ |
| | Consistent and timely adjudication of claims | ▲ |
| | Clients informed of their rights | ■ |
| Strategic Outcome | Fairness in the Disability Pension and War Veterans Allowance Program. | |

Self-Assessment of Performance Achievement

★ Exceeded Expectation

■ Met Expectation

▲ Progress Achieved

■ No Progress Achieved

Actual spending for fiscal year 2002-2003: \$11.5 million ♦ 107 Full-Time Equivalents

The review and appeal process is an important mechanism for all Canadians to allow them to dispute a decision made by the Government of Canada. Under the Veterans Review and Appeal Board Program Strategic Outcome, we seek to ensure that Veterans and other clients are treated fairly throughout the review and appeal process. The Veterans Review and Appeal Board (the Board) is a quasi-judicial tribunal, independent of Veterans Affairs Canada, that provides avenues of redress to Canadians who are dissatisfied with a disability pension decision made by Veterans Affairs Canada, the Board's predecessors, or a Departmental Review decision regarding a War Veterans Allowance (WVA) claim previously rendered by the Department. Each eligible applicant is provided a full and fair hearing and a written decision outlining the reasons supporting the outcome. Approximately 95% of these applicants are represented by the Bureau of Pensions Advocates. The remaining 5% may be represented by a Service Officer of a Royal Canadian Legion or Veterans' organization, a private solicitor, or they may choose to represent themselves. The accomplishments presented below for this strategic outcome show the efforts that we have made over the fiscal year to ensure applicants receive the benefits to which they are entitled.

Performance Accomplishments:

Independent review and appeal hearings of applications for disability pensions and allowances are adjudicated by Governor-in-Council appointed Members who interpret the legislation passed by Parliament and apply the laws to the particular circumstances of each claim. Adjudicators reach decisions through processes that are fair, transparent and understood by the parties involved. They render fair and timely decisions by being well prepared for the hearings, fairly considering the evidence and the submissions of the representatives, identifying relevant facts and applying appropriate legislation. Members are supported by legal and professional advisors as well as skilled staff who are knowledgeable and committed to quality client service.

by the Federal Court of Canada. While the Board is not a party to the judicial review process and rarely seeks intervenor status, it is required to analyse Federal Court decisions and ensure that the guidance given is reflected in its decisions, policies and operations. In 2002-2003, fifteen Notices of Application were received by the Board. Of the seven decisions rendered by the Federal Court of Canada during this fiscal year, four applications for judicial review were allowed and the Board was ordered to rehear these claims. Three of these applications were dismissed and one was discontinued.

Consistent and well-reasoned decisions continue to be the Board's major focus as it fulfills its mandate. As trained and knowledgeable adjudicators are key to ensuring fair consideration of the relevant facts and evidence, professional development is concentrated on the consistent interpretation and application of the legislation associated with reviews and appeals. Comprehensive learning programs are in place for new Members and all Members receive extensive ongoing training. Mentoring and sharing of expertise among Members, legal and professional advisors and skilled staff is valued and encouraged. In addition to the annual Members' Conference, the Board implemented various strategies to broaden its knowledge base, held a mid-winter conference and initiated weekly discussion forums for Members.

The use of technology is essential in ensuring timely communications and information sharing as Members are deployed across Canada and review hearings are held in forty locations. Providing laptop computers and training is fundamental to these exchanges. Innovative voice-activated software, introduced late in the fiscal year, will be evaluated following a trial period with a view to offering it to all Members.

During this fiscal year, 10,710 new applications were registered with VRAB. This represents an increase of 30% over 2001-2002 and is consistent with the forecast of 11,551 adjudications. However, as 3,958 applications were counselled out or referred for Departmental Review, the number of decisions issued was 6,752.

The priority of the Board is to improve client service by adjudicating claims in a timely and effective manner. Implementing a new client information computer system in 2001-2002 caused delays in the processing and hearing of claims. To address this delay, the Board invested significant effort in processing the pending claims to eliminate the backlog by substantially increasing the number of hearings held and decisions rendered to clients in 2002-2003.

The following chart shows our progress over the last three years:

Chart 10: VRAB Decisions Finalized

| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | Pending |
|-------------------------------|-----------|-----------|-----------|---------|
| Review Applications | 4,281 | 4,056 | 5,213 | 2,767 |
| Appeal Applications | 1,758 | 1,316 | 1,363 | 933 |
| Reconsiderations | 281 | 223 | 120 | 156 |
| War Veterans Allowance | 84 | 185 | 56 | 27 |
| Total | 6,404 | 5,780 | 6,752 | 3,883 |

A commitment to pursue alternative methods of review hearings led to collaboration with the Bureau of Pensions Advocates in the development of a teleconference pilot project. This pilot involved clients who were unable to travel due to illness, infirmity, remote location or residing permanently outside of Canada. The teleconferences reduced scheduling delays and allowed applicants to be fully involved by telephone. During this period, hearings were held from Vancouver to Halifax and included three clients living in the United States. This project is being evaluated and expansions considered.

Videoconference technology accelerated appeal hearing scheduling as Advocates across Canada made their submissions to Members convened in Charlottetown. In this fiscal year approximately 20% of the 1,363 appeal claims were heard by videoconference.

The Board focussed on improving its service delivery commitment to render fully reasoned decisions to clients within thirty days from the hearing date. In spite of an increased workload, the Board decreased its turnaround time by increasing productivity, reallocating resources and streamlining processes. On average, the Board achieved its desired outcome as 90% of the review decisions were rendered in 28.6 days and 99% of the appeal decisions were rendered in 28.7 days. This is a marked improvement over the previous year when new computer software created delays to the extent that 70% of review decisions and 90% of appeal decisions were issued within forty days of the hearings.

Communicating with clients and providing information regarding their right to appeal and representation is a primary consideration and an area where the Board strives to continue to improve. Additional contact is now made with appellants to acknowledge a request for reconsideration or a Federal Court Order to rehear a decision received by the Board.

The Board provides toll-free telephone access to applicants throughout Canada. Client inquiries staff responded to approximately 3,000 telephone contacts in both official languages this fiscal year. Increasingly, individuals use electronic means to obtain information through the VRAB web site and e-mail. The Board identified the need to

extend its contact with clients, Veterans' organizations and the public, and initiated the development of a communication strategy to address these concerns.

As an independent tribunal, the Board does not enter into partnerships. However, consultations with primary representative groups and Veterans' organizations resolve operational issues and improve client service. The Board and the Bureau of Pensions Advocates collaborated to provide uniformity and coordination of hearings to ensure the best interests of the clients are served. Regular meetings with officials of the Royal Canadian Legion, the Korea War Veterans Association and the War Amps provide avenues to discuss issues and explore recommendations.

In October 2002, a risk assessment exercise was completed for VRAB. This involved preparation of an initial listing of risk areas followed by a risk assessment workshop for twelve VRAB participants. The identified risks related to security, resources, complexity of medical and legal arguments, and external rapid change in policies and processes. The Board will use the analysis provided as an internal management tool and a benchmark for future assessments. The Board plans to increase its risk management practices by providing training in identifying and assessing risk, and by integrating risk management practices in strategic and operational decision-making.

Challenges:

In recent years, streamlining within the Department impacted the workload in the Board. As VAC adjudicators do not retain all documents reviewed for an entitlement claim on the head office file, the Board is required to order the service documents for these claims in order to prepare a comprehensive Statement of Case for the Review Panel. This service improvement has resulted in more information being provided to assist the Members in rendering their decisions. However, this additional effort has also adversely affected the number of documents completed each week. Of concern to the Board are the number of claims which, for various reasons, are withdrawn by the clients and representatives after the Statement of Case has been prepared. The focus for the next fiscal year will be to work with representatives to reduce the number of claims registered which do not proceed to hearings. Another impact on the Board's caseload is the increased number of favourable decisions at the first level of adjudication, resulting in fewer claims being forwarded for a review hearing. However, the claims before the Board are increasing in complexity of medical conditions and interrelationships between diseases. The Board addressed these challenges by ensuring that medical and legal expertise, extensive training and specialized materials were provided to Members who interpret and apply the legislation, relating the claimed disabilities to the applicant's service and render decisions.

The Board is committed to continuing to render well-reasoned decisions fairly and efficiently, while adhering to the principles of professionalism, continuous learning and communications, to serve Canadians with excellence and integrity.



For more information, please visit the following web site:

The Veterans Review and Appeal Board:

<http://www.vrab-tacra.gc.ca>



Our Partners

In the federal government, partnerships are vital in providing quality service to all Canadians. Below are some of Veterans Affairs' partners who work with us to serve Canadians:

Atlantic Blue Cross Care
<http://www.atl.bluecross.ca>

Justice Canada
<http://canada.justice.gc.ca>

Canada Customs and Revenue Agency
<http://www.ccr-aadrc.gc.ca>

Last Post Fund
<http://www.lastpostfund.ca>

Canadian Heritage
<http://www.canadianheritage.gc.ca>

National Archives of Canada
<http://www.archives.ca>

Canadian Human Rights Commission
<http://www.chrc-ccdp.ca>

National Capital Commission
<http://www.canadascapital.gc.ca>

Canadian War Museum
<http://www.civilization.ca/cwm>

National Defence
<http://www.forces.gc.ca>

Communication Canada
<http://www.communication.gc.ca>

Natural Resources Canada
<http://www.nrcan-rncan.gc.ca>

Commonwealth War Graves Commission
<http://www.cwgc.org>

Privy Council Office
<http://www.pco-bcp.gc.ca>

Finance Canada
<http://www.fin.gc.ca>

Public Works and Government Services Canada
<http://www.pwgsc.gc.ca>

Foreign Affairs and International Trade
<http://www.dfait-maeci.gc.ca>

Royal Canadian Legion
<http://www.legion.ca>

Health Canada
<http://www.hc-sc.gc.ca>

Royal Canadian Mounted Police
<http://www.rcmp-grc.gc.ca>

Human Resources and Development Canada
<http://www.hrdc-drhc.gc.ca>

Statistics Canada
<http://www.statcan.ca>

Indian and Northern Affairs Canada
<http://www.ainc-inac.gc.ca>

Treasury Board Secretariat
<http://www.tbs-sct.gc.ca>

Industry Canada
<http://www.ic.gc.ca>

War Amps
<http://www.waramps.ca>

Annexes

External Charging Information

Veterans Affairs Canada charges a variety of fees at Ste. Anne's Hospital and for replacement of war medals. During the 2002-2003 fiscal year, total fees collected by Veterans Affairs amounted to \$24.1 million. All revenues generated are non-respendable and are credited to the Consolidated Revenue Funds. Below are details of VAC's fee activities.

| R - Regulatory Service | | R & P - Right and Privilege | | O - Other Goods and Services | |
|---|--|----------------------------------|--|------------------------------|--|
| Fee Type* | Fee Setting Authority | 2002-2003 Actual Revenue (\$000) | Estimated Full Cost to Provide Good or Service (\$000) | | |
| War Medal Replacement | | | | | |
| R & P | Order-in-Council P.C. 811 February 27, 1948 | \$79 | \$350 | | |
| <p>VAC provides the first issue of medals free of charge (5,406 were issued in 2002-2003) to eligible Veterans or their next of kin. Replacement medals are available at cost (3,129 were issued in 2002-2003).</p> <p>Consultation and Analysis: None during 2002-2003.</p> <p>Service Standard: Medals are issued within 5 to 7 days once all required information and payment have been received.</p> <p>Performance Results: Turnaround times are achieved 85% of the time.</p> <p>Contact Information for Medals and Decorations: http://www.vac-acc.gc.ca/clients/sub.cfm?source=medals/infomedals</p> | | | | | |
| Ste. Anne's Hospital: In-Patient Charges to the Quebec Provincial Plan | | | | | |
| O | Letter received from Quebec's Department of Health and Social Services which specifies the amount that will be paid. | \$18,283 | \$50,892 | | |
| <p>When a patient is admitted to Ste. Anne's Hospital for a condition that is related to his pensioned condition, VAC assumes all costs and, therefore, no costs are charged to the Government of Quebec. On the other hand, when a patient is admitted for a non-pensioned condition, the Hospital charges a daily rate to the Government of Quebec for the type of care (chronic or acute care) that the patient received. VAC charged the Government of Quebec for these type of patients for a total of 155,272 patient-days in chronic care and 937 patient-days in acute care.</p> <p>Consultation and Analysis: Daily rates are set by Quebec's Department of Health and Social Services at \$115 for chronic care and \$198 for acute care.</p> <p>Service Standard: Medical, professional, nursing and support services are delivered according to the standards and practices that prevail in the health care field.</p> <p>Performance Results: In December 2002, the Canadian Council on Health Services Accreditation awarded Ste. Anne's Hospital the highest type of accreditation (three-year) that can be awarded to a health institution.</p> <p>Dispute Management Process: As appropriate, conflicts are dealt with by telephone, correspondence and/or meetings.</p> | | | | | |

| R - Regulatory Service | | R & P - Right and Privilege | | O - Other Goods and Services | |
|--|--|----------------------------------|--|------------------------------|--|
| Fee Type* | Fee Setting Authority | 2002-2003 Actual Revenue (\$000) | Estimated Full Cost to Provide Good or Service (\$000) | | |
| Ste. Anne's Hospital: Rental of Space | | | | | |
| R | Federal Real Property Regulations P.C. 1992-1837 August 27, 1992 | \$66 | -- | | |
| <p>VAC charges fees to telecommunication companies who have antennas on the roof of the main building of Ste. Anne's Hospital for telecommunication purposes. Also, a provincial local services community centre pays some fees related to the occupation of space at the hospital.</p> <p>Consultation and Analysis: Licences and leases are drafted by Justice Canada, based on information received from Public Works and Government Services Canada, and are signed by the parties.</p> <p>Service Standard: Compliance with licence and lease conditions.</p> <p>Dispute Management Process: As appropriate, conflicts are dealt with by telephone, correspondence and/or meetings. Also, if applicable, legal proceedings may be taken to arrive at a settlement.</p> | | | | | |
| Ste. Anne's Hospital: Dietary Meals | | | | | |
| O | In accordance with current practices in the Quebec Health and Social Services network. | \$337 | \$1,119 | | |
| <p>VAC charges fees to employees and visitors who use the cafeteria at the hospital to take their meals.</p> <p>Consultation and Analysis: The cost for employees is based on the rate established in Quebec provincial hospitals and mainly covers the cost of the ingredients included in the meal. As for the cost for visitors, it is based on the cost for employees, plus an increase (ratio) of between 1.10 and 1.75.</p> <p>Service Standard: Service standards are based on the Sanitation Code for Canada's Food Service Industry and the Food Retail and Food Services Code, among others. Users' suggestions are assessed and implemented whenever possible.</p> <p>Performance Results: Cafeteria users (employees and visitors) are asked to fill out periodic and ad-hoc surveys. A suggestion box is also available for users' comments.</p> <p>Dispute Management Process: Disputes about food are evaluated on a case-by-case basis. Further to the evaluation, if the user's request has merit, corrective measures are taken.</p> | | | | | |

| R - Regulatory Service | | R & P - Right and Privilege | | O - Other Goods and Services | |
|--|---|----------------------------------|--|------------------------------|--|
| Fee Type* | Fee Setting Authority | 2002-2003 Actual Revenue (\$000) | Estimated Full Cost to Provide Good or Service (\$000) | | |
| Ste. Anne's Hospital: Domiciliary Care | | | | | |
| R | Veterans Health Care Regulations P.C. 1990-1825 August 28, 1990 | \$5,255 | \$17,531 | | |
| <p>Accommodation and meal fees are not charged to patients admitted for a pensioned condition. However, when a patient is admitted for a non-pensioned condition, charges are levied to a maximum monthly fee of \$755.12 based on the patient's revenues and other considerations. In 2002-2003, approximately 484 beds were occupied by these type of patients.</p> <p>Consultation and Analysis: The maximum monthly rate for accommodation and meal expenses is set by VAC to match the lower of the following two amounts: 1) the lowest monthly provincial user fee for accommodations and meals in effect on the previous July 1st; or 2) the maximum monthly rate applicable for accommodations immediately before October 1st, multiplied by the percentage representing the WVA rate for married persons in effect on July 1st of the current year compared to the WVA rate for married persons in effect on July 1st of the previous year. Residents are advised by letter of the new monthly rate they will be charged.</p> <p>Service Standard: Medical, professional, nursing and support services are delivered according to the standards and practices that prevail in the health care field.</p> <p>Performance Results: In December 2002, the Canadian Council on Health Services Accreditation awarded Ste. Anne's Hospital the highest type of accreditation (three-year) that can be awarded to a health institution.</p> <p>Dispute Management Process: As appropriate, conflicts are dealt with by telephone, correspondence and/or meetings with residents or their representatives. Also, compensatory measures with regard to pensions may be taken and, if applicable, legal proceedings may be taken to arrive at a settlement.</p> | | | | | |

Government On-Line

Similar to other departments, Veterans Affairs has been increasing its Internet presence to better serve Canadians. Veterans Affairs' Government On-Line Initiative has three "Key Services," two of which relate to the Benefits and Services Programs Strategic Outcome: 1) Pensions and Allowances, Health Care Key Service; and 2) Seniors Cluster Key Service. Veterans Affairs Canada has the lead role for both key services.

In regard to the Pensions and Allowances, Health Care Key Service, progress was made with respect to the Veterans Affairs Benefits and Health Services On-Line Project. This project aims to permit applicants to apply on-line for disability pension benefits or to request a review of existing pension entitlements. During this fiscal year, Volume 1 of the Veterans Program Policy Manual was made available on-line. In partnership with Public Works and Government Service Canada, Veterans Affairs implemented the on-line submission of Nursing Assessments signed and secured through the Government of Canada Public Key Infrastructure. The next step will be to implement the medical and occupational therapy assessments. Our partners for this project are Treasury Board Secretariat, Public Works and Government Services Canada, and the Secure Channel Project.

For the Seniors Cluster Key Service, the Seniors Canada On-line web site provides one location for federal, provincial and territorial information that has been organized to make it easier for seniors, their families, caregivers and those who provide services, to find programs and services. Over the year, a number of enhancements were made to this web site. Two "*Life Events*" features (life care transition, and death and bereavement) were added. Through the use of a questionnaire, visitors are able to receive a list of web sites specifically geared to their situation as identified in the questionnaire. Information is provided for the relevant government and some non-government programs and services. The life event feature is geared to specific provinces and can serve as a checklist and planning tool. The search capability on this web site was improved. An audio-visual aid was added to the help feature to assist visitors in acquainting themselves with the special features the Seniors Canada On-line site has to offer. In addition to work on the web site, the Seniors Cluster Key Service is also responsible for facilitating service improvement projects through the efforts of the Canadian Seniors Partnership (CSP) and a Citizen Advisory Panel. During this fiscal year, a presentation about the vision and objectives of the CSP was made at the Federal, Provincial and Territorial Ministers Responsible for Seniors meeting held in June 2002. Although VAC leads the work underway as part of the Seniors Cluster Key Service, much effort and collaboration is provided from a number of organizations federally – Canada Customs and Revenue Agency, Health Canada, Human Resources Development Canada, Treasury Board Secretariat, and Communication Canada; and provincially – the Ministry of Citizenship, Ontario Seniors Secretariat, Ministry of Health and Social Services, and the Governments of Prince Edward Island, Alberta, Manitoba and British Columbia.

The third key service, also led by Veterans Affairs, is the Canada Remembers Key Service, which contributes to our Remembrance mandate under the Canada Remembers

Program Strategic Outcome. As of March 31, 2003, Veterans Affairs had more than 8,000 items of on-line memorabilia of Canada's War Dead linked to their entries on the Canadian Virtual War Memorial web site. During this fiscal year, this key service enhanced and extended its links to War Grave information. Over half of our Internet users access the Veterans Affairs Canada web site to view Canada Remembers material. Our partners for this cluster are the National Archives of Canada and Industry Canada.

This year, VAC web site usage has increased by 27%, while electronic mail has increased by 22%. The Canadian Virtual War Memorial web site saw a 95% increase in submissions of memorabilia over the previous year. Seniors Canada On-Line experienced a 12% increase in visitors, and a 61% increase in repeat visits demonstrating that visitors found it valuable.

The challenges faced by VAC in meeting Government On-Line commitments include meeting strict time lines at the same time that resources are fully committed to operational requirements.

For more information, please visit the following web sites:

Canadian Virtual War Memorial:

<http://www.virtualmemorial.gc.ca>

Seniors Canada On-line:

<http://www.seniors.gc.ca/index.jsp>

Veterans Affairs' Government On-Line:

<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/golrep>

Veterans Program Policy Manual:

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/sub.cfm?source=vppm>



Horizontal Initiatives

Horizontal initiatives are defined as significant initiatives in which partners from two or more organizations have received program funding and have formally agreed to work together to achieve shared outcomes. The following are VAC's two horizontal initiatives, for which we are the lead department.

HEALTH CARE COORDINATION INITIATIVE

The Health Care Coordination Initiative (HCCI) was established in 1994 to develop and implement a strategy to coordinate federal government purchasing of health care services and products for federal government clients at the lowest possible cost through coordination of effort among departments and agencies. These clients (over one million), include Veterans, Canadian Forces, RCMP, First Nations living on reserve, the Inuit, inmates of federal institutions, immigrants and landed refugees. Ten departments and agencies with common interests formed a partnership to minimize inefficiency and duplication in their delivery of health care programs, while maintaining or improving the quality of the services they provide. Veterans Affairs Canada has the lead role and hosts the HCCI Secretariat which supports the overall initiative by coordinating joint activities; providing analysis, planning and project management expertise; and representing the federal health delivery departments on a number of Federal/Provincial/Territorial committees. The HCCI's reporting requirements, resources, planned activities, and performance results are documented in their Business Plan, Accountability and Reporting Framework, and Annual Reports to the Treasury Board Secretariat of Canada.

In 2002-2003, jointly negotiated fees, bulk purchases and collaborative policy development, collectively resulted in improved quality of services to clients and \$11.6 million in cost savings.

In its role as host of the HCCI, VAC contributed to this initiative in a number of ways. Operational costs for the HCCI Secretariat were funded by VAC. Our Associate Deputy Minister serves as Chair of the HCCI Executive Committee. VAC also actively participated in HCCI activities such as joint policy development among the federal departments, and joint negotiations with providers of health care goods and services. The outcomes of these activities are improved program management, monetary savings for all Canadians, and a better quality of life for federal clients, including our Veterans and other clients – a direct link to our Benefits and Services Programs Strategic Outcome.

As the HCCI deals with a variety of health care providers across Canada, there are a number of challenges including differing legal bases for programs, varying operational and policy requirements, technology differences, differing client demographics, scarce resources, diverse organizational structures and political pressures. For the HCCI partners, this means that more time, effort and innovation are necessary to overcome these challenges, however, the improved outcomes justify the time required.

The HCCI is profiled in the *Canada's Performance 2003 Report* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_e.asp).

Health Care Coordination Initiative
VAC's Portion of Actual Spending for Fiscal Year 2002-2003: \$1.0 million

FEDERAL HEALTH CLAIMS PROCESSING SYSTEM

The development phase of our Federal Health Claims Processing System (FHPCS) began in January of 2002. Veterans Affairs Canada, in partnership with the RCMP and the Department of National Defence, entered into a multi-year contract (2002 to 2008) with Atlantic Blue Cross Care (ABCC). This contract allows ABCC to process health claims on behalf of all three departments.

The implementation of this contract is divided into four releases. Two releases were successfully implemented in 2002-2003. Release 1 included the ability for the RCMP to submit dental claims electronically and some technical positioning initiatives for VAC.

Release 2 included the assimilation of Foreign Countries and Health Related Travel business processes for VAC. For the DND, it included Out of Canada Emergency Care for CF members and the development of a National CF Base pharmacy system which was completed in March 2003. This system links all CF Pharmacies to the ABCC

On-Line Pharmacy System currently used by retail pharmacies, providing the CF with comprehensive pharmacy records for all members. For the RCMP, this release included an integration of their dental and travel programs.

This system development phase alone will save the federal government approximately \$20 million since the one system will serve all three departments (VAC, the RCMP, and the DND).

There were a number of challenges involved with the implementation of these two releases, including a change in the scope of work, availability of human resources to support ongoing operations and development of this new system, and coordination of system upgrades with ABCC. To obtain a successful completion, risk management was crucial in maintaining a stable operational environment while phasing in this new system.

This initiative is a successful example of a national horizontal governmental initiative that partners with the private sector. It is also a successful example of a Government On-Line initiative.

Federal Health Claims Processing System
VAC's Portion of Actual Spending for Fiscal Year 2002-2003: \$0.3 million

More information, including contact information, on these and other federal government departments' horizontal initiatives is available on Treasury Board Secretariat's Horizontal Results Database at http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/epi-ibdrp/hr-rh_e.asp.

Modern Comptrollership

For Modern Comptrollership, commitments were made under the 2002-2003 *Report on Plans and Priorities* under the following three themes: Values and Ethics, Enhanced Modern Management Practices, and Integrated Risk Management.

Following an assessment and a review of best practices, a Values and Ethics Program Plan for 2003-2004 was developed and approved. This Plan involves a series of Departmental Values and Ethics Dialogue Sessions which will foster an environment within VAC where ethical risks and issues are identified and also, provide managers and employees with the tools they need to mitigate and deal with ethical issues. The Values and Ethics Program will contribute to the Modern Comptrollership objectives set by the Department by “operationalizing” values-based decision making into the day-to-day business activities.

With respect to Enhanced Modern Management Practices, modern comptrollership is intended to provide managers with integrated financial and non-financial performance information, a sound approach to risk management, and appropriate control systems. These principles were incorporated into our approach to the operational business planning process, expenditure monitoring process and operationalization of the integrated management of risk. During the operational business planning process, senior level budget allocations were framed in a format that identified impact, risk and unfunded pressures. Final budget allocations for the fiscal year were then established using an approach that considered cross-impacts and affordability in the context of departmental priorities, while at the same time incorporating a risk mitigation strategy. Throughout the fiscal year, an expenditure and commitment analysis was conducted to refine and control the current fiscal year outlook and to support risk planning for the coming year.

Integrated risk management involves management of risks in a corporate and systematic fashion to support strategic decisions in achieving organizational objectives. During the reporting period, the department undertook to operationalize its approach to integrated risk management. In striving to make integrated risk management visible at the operational level, an approach to identifying and assessing corporate risk was piloted in the Corporate Services Branch. This led to an increased awareness of integrated risk management as well as an understanding of the components of an operational risk profile. An informal evaluation of the pilot was conducted and based on lessons learned, a proposed implementation approach for the remainder of the Department was developed.

During this fiscal year, VRAB’s senior managers assessed the Board’s current capacities and the detailed report can be accessed on the VRAB web site. In the current reality of limited resources available for change initiatives, a strategic plan was developed which identified four issues: communications, improved service delivery, management capabilities and transition planning. Modern management principles are being integrated in all areas of the Board including processes which identify and assess the impacts and risks associated with initiatives.

Regulatory Initiatives

With respect to regulatory initiatives, Veterans Affairs' commitments in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities involved the *Veterans Burial Regulations*, *Veterans Allowance Regulations*, and *Veterans Health Care Regulations*. Below is a summary of our expected results and what was accomplished.

| Initiative and Expected Results | Results Achieved |
|---|--|
| Amalgamation of the two burial programs administered by the Department, by consolidation of the <i>Veterans Burial Regulations</i> , 1995 and the <i>Last Post Fund Regulations</i> , 1995, including the transfer of the administration of burial programs to the Last Post Fund, equal treatment under the law for all common-law partners and resolution of observations made by the House of Commons and Senate Standing Joint Committee for the Scrutiny of Regulations. | During 2002-2003, the Department of Justice continued its review of the proposed amendments, as required by the statutory examination process. The complexity of these amendments, and other associated factors, have contributed to the lengthy time line. Additionally, particular attention is paid to provincial jurisdiction and harmonized compatibility with common law and civil code systems used in the different provinces. It is now anticipated that these amendments should be completed during 2003-2004. |
| <i>Veterans Allowance Regulations</i> to harmonize definitions related to blindness, facilitate recovery of overpayments, improve the accounting for client absences from Canada, provide for equal treatment under the law for all common-law partners and ensure gender-neutral terminology and make other technical changes. | Completion of the "statutory examination" of these amendments is anticipated for May 2003. When this phase is complete, and with the recommendation of the Minister of Veterans Affairs, the regulations will be submitted for approval-in-principle. The regulatory proposal will then be submitted for pre-publication in the Canada Gazette. After pre-publication, the regulations will be considered for final approval, and published in final form. Coming into force is anticipated for late 2003-2004. |
| Enhancement of the <i>Veterans Health Care Regulations</i> to include the health services and benefits for former RCMP members pensioned for special duty area service-related disabilities. | A partnership has been established between the RCMP and VAC to identify the short, medium and long term needs of discharging or discharged RCMP members and to develop appropriate VAC services and benefits to meet these needs. Within the context of the work to be undertaken through this partnership, modifications to existing VAC and RCMP legislation, including the <i>Veterans Health Care Regulations</i> , will be considered. |

More information on Veterans Affairs' legislation is available at <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/Legislation>.

Service Improvement Initiative

As part of VAC's Service Improvement Initiative, a National Client Satisfaction Survey was conducted in June 2001, to establish reliable baseline data on the level of clients' satisfaction with VAC's programs and services. These survey results formed the basis upon which the 2002-2005 Departmental Service Improvement Plan was developed, thus setting the stage for continuous service improvement.

In April and May 2003, VAC conducted a subsequent National Client Satisfaction Survey to benchmark against the 2001 results and measure the progress achieved toward clearly defined Primary and Secondary Opportunities for Service Improvement that were identified through the 2001 survey. A total of 1,447 clients were surveyed, including War Veterans, Survivors and Canadian Forces Veterans and Clients from all provinces across Canada.

The results of the 2003 survey reveal an overall increase in the level of client satisfaction with our programs and services, moving from 85% in 2001, to 87% in 2003.

Initiatives Formally Covered by VAC's Service Improvement Plan

VAC's Service Improvement Plan contains initiatives which support four of the Portfolio's long-term strategic outcomes: Benefits and Services Programs; Pensions Advocacy Program; Canada Remembers Program; and Corporate Administration. This Service Improvement Plan is a road map for continuous service improvement and guides the Department in its efforts to address and effectively respond to the complex needs of our diverse client groups. The Service Improvement Plan and Compendium of Action Plans contain initiatives from all branches, divisions and operational units within the Department and, as such, address both front-line and internal corporate services which support the delivery of programs and services to all client groups. To measure our progress against service improvement targets and to ensure that the initiatives identified in the Service Improvement Plan continue to address priorities from a client-centred perspective, VAC will continue to conduct national surveys every two years. By employing the Common Measurements Tool as part of our survey methodology, VAC will be able to measure not only clients' satisfaction with specific service elements, but also the level of importance, or priority, that our clients place on each aspect of our service. In addition, we will be able to benchmark VAC's performance relative to other public sector organizations.

Main Achievements in Improving Service from a Citizen-Centred Perspective

The 2003 survey results reflect an overall improvement in the level of client satisfaction with the programs and services offered by VAC for all client groups, with the Canadian Forces Veterans and Clients experiencing the greatest increase.

The following chart provides a summary of our survey results:

Chart 11: Client Satisfaction Rating

| Client Group | Satisfaction Rating | | Improvement |
|--------------------------------------|---------------------|------------|-------------|
| | 2001 | 2003 | |
| War Service Veterans | 89% | 90% | +1% |
| Canadian Forces Veterans and Clients | 72% | 80% | +8% |
| Survivors | 84% | 86% | +2% |
| Overall Satisfaction Rating | 85% | 87% | +2% |

Data from VAC's 2003 National Client Satisfaction Survey demonstrate that progress was realized on six of the eight Primary Opportunities for Service Improvement identified in the 2001 survey, with Time to Wait for a Written Decision remaining constant at 70%, and Waiting Time for an Appointment dropping by two percentage points from 85% in 2001 to 83% in 2003.

Progress also was realized on three of the five Secondary Opportunities for Service Improvement, with Respect and Dignity Given remaining constant at 96%, and Clear Written Communications dropping by three percentage points from 92% in 2001 to 89% in 2003. The categories, Communications and Services Offered by Staff, have experienced overall increases in satisfaction levels, thus reflecting the Department's commitment to focus our efforts on service areas that are deemed to be priorities from our clients' perspective.

**Chart 12: Service Satisfaction Rating**

| Service Categories | Satisfaction Rating | | Improvement |
|--|---------------------|-----------------|-------------|
| | 2001 | 2003 | |
| Timeliness | 70.0% | 70.0% | 0% |
| Access to Services * | 85.5% | 83.1% | -2.4% |
| Communications | 88.1% | 88.7% | +0.6% |
| Services Offered by Staff | 90.4% | 91.9% | +1.5% |
| Staff Knowledge (competence) | 83.0% | 89.0% | +6.0% |
| Fair Treatment | 89.0% | 90.0% | +1.0% |
| Helpfulness and Willingness to go the Extra Mile | 90.0% | 91.0% | +1.0% |
| Outcome: In the end, did you get what you needed? | (Not Available) | Yes: 85% | |

- * Although "Access to Services" experienced an overall decline of 2.4 percentage points, the service elements in this category were afforded lower than average levels of importance (79.3%) by clients.

The percentage of clients who indicated that VAC's benefits and services met their needs either "entirely" or "for the most part" increased from 72% in 2001, to 77% in 2003, with 28% of clients stating that the services offered by the Department have improved over the past twelve-month period.

While it is recognized that positive progress has been achieved, there are still areas which require improvement. As part of our commitment to continuous service improvement, VAC will focus further attention on the following areas:

- ▀ Time to wait for a written decision;
- ▀ Time to wait for an appointment;
- ▀ Information on applying for or accessing benefits and services;
- ▀ Questions being answered; and
- ▀ Better understanding of the issues facing Canadian Forces Veterans and clients.

Improvements in Client Satisfaction and Progress Toward Satisfaction Targets

Given our positive client satisfaction rating, VAC will endeavour to sustain the current level of client satisfaction on the service elements that were afforded a 90% rating or above and focus attention on the elements of our service where the reported level of satisfaction was lower than the level of importance stated by our clients.

Service Standards

VAC is in the process of updating its Service Standards through extensive consultation with clients, internal management teams and employee groups. A revised publication of VAC's Service Standards, including electronic service delivery components, will be completed in the 2003-2004 fiscal year.

Service Improvement is Everyone's Responsibility!

A critical component of VAC's Service Improvement Plan is clear accountability for the achievement of results. The engagement of staff, at all levels in the organization, is fundamental to the successful implementation of our Service Improvement Plan. As a pilot for the 2003-2004 review period, service improvement objectives will be incorporated into the performance contracts of departmental managers and the performance appraisals of staff members. This results-based approach to continuous service improvement is intended to bring together accountability for results and recognition of accomplishments.

More information on VAC's Service Improvement Initiative is available at
<http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports/sii>.



Status of Fuel Storage Tanks on Veterans Affairs Owned Land

Thousands of storage tank systems for petroleum and allied petroleum products have been installed on federal lands – many of these storage tank systems were fabricated from carbon steel without corrosion protection. As these systems age, they are more likely to fail due to corrosion, and leaks from storage tank systems can have devastating environmental and economic impacts. Therefore, federal government departments must register their in-use and abandoned tanks and report annually on their status as follows:

Annual Report for April 30, 2003

As required under the Canadian Environmental Protection Act, Part IV, *Federal Registration of Storage Tank Systems for Petroleum Products and Allied Petroleum Products on Federal Lands or Aboriginal Lands Regulations*, this report provides the information set out in Schedule II of the aforementioned regulation, updated to December 31, 2002.

The following number of aboveground storage tank systems:

Are registered with Veterans Affairs: **6**

Comply with the *Federal Aboveground Storage Tank Technical Guidelines*: **6**

The following number of underground storage tanks systems:

Are registered with Veterans Affairs: **0**

Comply with the *Federal Underground Storage Tank Technical Guidelines*: **0**

More information on the Federal Storage Tank Systems for Petroleum and Allied Petroleum Products is available at <http://www.ec.gc.ca/st-rs>.

Sustainable Development Strategy

For the benefit of all Canadians, the Government of Canada is committed to doing its part in being environmentally, socially and economically responsible. We too must meet the needs of the present without compromising the needs of future generations through sustainable development. At Veterans Affairs, our commitments in this regard are publicized in our Sustainable Development Strategy. Veterans Affairs' second Sustainable Development Strategy, covering the period 2001-2004, was tabled in Parliament in February 2001. Our progress in meeting our targets is reported on a regular basis on Veterans Affairs Canada's web site.

Veterans Affairs identified several concrete objectives, targets and milestones to integrate the concept of sustainable development into our activities, decision-making processes, and organizational culture. These are grouped under the following four themes:

Sustaining our government operations – Our focus under this theme is primarily on developing and fostering partnerships to improve the services we provide, and the preservation and presentation of our physical commemorative resources.

Sustaining knowledge and information – Developing and sharing knowledge and information through our commitment to integrate sustainable development into our policy and decision-making processes, allows us the opportunity to influence the social values of the Canadian public.

Sustaining the health of our clients – Our programs and services are tailored to sustain the health and well-being of our family of clients.

Sustaining the health of our staff – Our focus under this theme is primarily on establishing support programs that help to balance the work and family lives of our employees.

These four themes contribute to each of our strategic outcomes through activities that relate to clients, staff, and how we conduct our day-to-day operations. As we reach our targets, we improve or maintain the quality of life for our Veterans and other clients, as well as our staff. We also enhance our Remembrance mandate by preserving our memorial sites through environmentally responsible practices. As a result, incorporating sustainable development practices and awareness in everything we do, moves us closer to serving our Veterans and other clients with greater efficiency while at the same time, preserving the environment for the use of future generations.

During this fiscal year, some progress was made in the incorporation of sustainable development practices and awareness into our day-to-day operations. Although the status for a number of our milestones is ongoing, we have reached some milestones, including the completion of arrangements to share our government vehicles with other federal government departments, and implementation of a policy promoting the procurement of environmentally preferred goods and services. The challenges that we faced involved



environmentally preferred goods and services. The challenges that we faced involved increasing awareness among staff regarding sustainable development, limited resources to manage this project, and difficulty with the monitoring of our milestones.

It is anticipated that our next Sustainable Development Strategy (2004-2010) will be tabled in Parliament in December 2003. For this next strategy, adjustments have been made in that we will focus on outcomes that can be measured and monitored over a longer period of time. As well, progress toward targets in our next strategy will be measured, on a semi-annual basis, more definitively as follows:

- ▶ Target has been achieved
- ▶ Progress toward target is on schedule
- ▶ Target has not been met or progress toward target has been delayed
- ▶ Target has been revised
- ▶ Target is no longer valid

Where targets have not been achieved, an explanation will be provided.

More information on Veterans Affairs' Sustainable Development Strategy is available at <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>.



Financial Performance Tables

Veterans Affairs Canada

Total spending authority for the Veterans Affairs Program in 2002-2003 was \$2,514.5 million, or \$244.7 million higher than the planned spending reported in the *2002-2003 Report on Plans and Priorities*. The increased authority was obtained through Supplementary Estimates and access to the Treasury Board Votes 5 and 10 for centrally funded programs, and is comprised mainly of additional funding the following items:

- ▶ \$101.6 million for disability pension payments;
- ▶ \$55.8 million for the purchase of goods and services under the Other Health Purchased Services Program;
- ▶ \$38.6 million for one-time payments to First Nations Veterans;
- ▶ \$13 million as compensation for signed collective bargaining agreements;
- ▶ \$8.3 million for contributions under the Veterans Independence Program;
- ▶ \$7.7 million for costs associated with the Authorson litigation case;
- ▶ \$6 million operating budget carry forward from 2001-2002; and
- ▶ \$13.7 million for other initiatives, including adjustments to statutory authorities.

In addition to the above, \$6 million was re-allocated from the Other Health Purchased Services allotment to cover shortfalls in the Department's operating budget.

Actual expenditures for 2002-2003 in the Veterans Affairs Program were \$50.6 million less than the total authorized funding, for a lapse of 2% of the total authorized. Of this amount, \$23.4 million consisted of lapses spread across various Grants and Contributions, and there was a lapse of \$17.3 million in the Other Health Purchased Services allotment. The remaining \$9.9 million lapse related to various projects under the Department's operating budget.

Veterans Review and Appeal Board

Total spending authority for the Veterans Review and Appeal Board in 2002-2003 was \$11.5 million, or \$0.5 million higher than the planned spending reported in the *2002-2003 Report on Plans and Priorities*. The increased authority was obtained through Supplementary Estimates and access to Treasury Board Votes 5 and 10 for centrally funded programs, and related primarily to a carry forward from 2001-2002, and funding to compensate for signed collective bargaining agreements.

Table 1: Summary of Voted Appropriations

| 2002-2003 Financial Requirements by Authority (\$ millions) | | | | |
|---|---|---------------------|-------------|--------------------|
| | | Total | | |
| | | Planned Spending | Authorities | Actual Spending |
| Vote | | | | |
| Veterans Affairs Program | | | | |
| 1 | Operating expenditures | 607.0 | 744.6 | 717.4 |
| 5 | Capital expenditures | 7.6 | 5.1 | 4.8 |
| 10 | Grants and contributions | 1,624.9 | 1,726.9 | 1,703.4 |
| (S) | Minister of Veterans Affairs - Salary and motor car allowance | 0.1 | 0.1 | 0.1 |
| (S) | Re-establishment credits under Section 8 and repayments under Section 15 of the <i>War Service Grants Act</i> of compensating adjustments made in accordance with the terms of the <i>Veterans Land Act</i> | -- | -- | -- |
| (S) | Returned soldiers insurance actuarial liability adjustment | -- | -- | -- |
| (S) | Veterans insurance actuarial liability adjustment | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| (S) | Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets | -- | 0.1 | 0.1 |
| (S) | Refunds of amounts credited to revenues in previous years | -- | 0.1 | 0.1 |
| (S) | Court awards | -- | 1.1 | 1.1 |
| (S) | Contributions to employee benefit plans | 30.0 | 36.4 | 36.4 |
| Total Veterans Affairs Program | | 2,269.8 | 2,514.6 | 2,463.6 |
| Veterans Review and Appeal Board Program | | | | |
| 15 | Program expenditures | 9.3 | 9.4 | 9.4 |
| (S) | Contributions to employee benefit plans | 1.7 | 2.1 | 2.1 |
| Total Veterans Review and Appeal Board Program | | 11.0 | 11.5 | 11.5 |
| Total Portfolio | | 2,280.8 | 2,526.1 | 2,475.1 |

- Note: 1. Operating includes minor capital and other health purchased services.
 2. Total authorities are main estimates plus supplementary estimates plus other authorities.
 3. Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Table 2: Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

| Portfolio Planned Versus Actual Spending by Business Line (\$ millions) | | | | | | | |
|---|-------|-----------|---------|--------------------------|--------------------------|-----------------------------|------------------------|
| Business Line | FTEs | Operating | Capital | Grants and Contributions | Total Gross Expenditures | Less: Respendable Revenues* | Total Net Expenditures |
| Benefits and Services | | | | | | | |
| Planned Spending | 2,689 | 590.6 | 6.6 | 1,625.1 | 2,222.3 | -- | 2,222.3 |
| (Total Authorities) | 2,813 | 675.0 | 5.1 | 1,727.1 | 2,407.2 | -- | 2,407.2 |
| (Total Actual Spending) | 2,707 | 652.4 | 4.8 | 1,703.7 | 2,360.9 | -- | 2,360.9 |
| Corporate Administration | | | | | | | |
| Planned Spending | 462 | 46.5 | 1.0 | -- | 47.5 | -- | 47.5 |
| (Total Authorities) | 632 | 107.4 | -- | -- | 107.4 | -- | 107.4 |
| (Total Actual Spending) | 687 | 102.7 | -- | -- | 102.7 | -- | 102.7 |
| Veterans Review and Appeal Board | | | | | | | |
| Planned Spending | 135 | 11.0 | -- | -- | 11.0 | -- | 11.0 |
| (Total Authorities) | 124 | 11.5 | -- | -- | 11.5 | -- | 11.5 |
| (Total Actual Spending) | 107 | 11.5 | -- | -- | 11.5 | -- | 11.5 |
| Total Portfolio | | | | | | | |
| Planned Spending | 3,286 | 648.1 | 7.6 | 1,625.1 | 2,280.8 | -- | 2,280.8 |
| (Total Authorities) | 3,569 | 793.9 | 5.1 | 1,727.1 | 2,526.1 | -- | 2,526.1 |
| (Total Actual Spending) | 3,501 | 766.6 | 4.8 | 1,703.7 | 2,475.1 | -- | 2,475.1 |
| Other Revenues and Expenditures | | | | | | | -- |
| Non-respendable Revenues ** | | | | | | | 25.0 |
| (Total Authorities) | | | | | | | 25.0 |
| (Actuals) | | | | | | | 29.4 |
| Cost of services provided by other departments | | | | | | | 28.6 |
| (Total Authorities) | | | | | | | 28.6 |
| (Actuals) | | | | | | | 25.5 |
| Net Cost of Program | | | | | | | 2,284.4 |
| (Total Authorities) | | | | | | | 2,529.7 |
| (Actuals) | | | | | | | 2,471.2 |

* Formerly "Revenues Credited to the Vote"

** Formerly "Revenues Credited to the General Government Revenues (GGR)"

- Note: 1. Operating includes minor capital, other health purchase services, and the following statutory items: Contributions to employee benefit plans, Minister of Veterans Affairs - Salary and motorcar allowance, Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets, Refunds of amounts credited to revenues in previous years, and Court awards.
2. Grants and Contributions include both Voted and Statutory items.
3. Actual and Total Authorities for Corporation Administration include the amounts for Information Technology/Information Management and ex-gratia payments to First Nations Veterans, Merchant Navy Veterans, and former Prisoners of War.
4. Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Table 3: Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

| Business Line | (\$ millions) | | | | |
|----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | | |
| | Actual Spending | Actual Spending | Planned Spending | Total Authorities | Actual Spending |
| Benefits and Services | 2,014.9 | 2,144.9 | 2,222.3 | 2,407.2 | 2,360.9 |
| Corporate Administration | 83.7 | 91.3 | 47.5 | 107.4 | 102.7 |
| Veterans Review and Appeal Board | 10.0 | 10.3 | 11.0 | 11.5 | 11.5 |
| Total Portfolio | 2,108.6 | 2,246.5 | 2,280.8 | 2,526.1 | 2,475.1 |

Note: Due to rounding, figures may not add to totals shown.

**Table 4: Crosswalk Between Strategic Outcomes and Business Lines
- Planned Spending**

| Business Line | (\$ millions) | | | | | |
|--|---|---------|-----|------|------|---------|
| | ① Benefits and Services Programs ② Pensions Advocacy Program ③ Canada Remembers Program ④ Corporate Administration ⑤ Veterans Review and Appeal Board Program | | | | | Total |
| | Strategic Outcome | | | | | |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| | Benefits and Services | 2,177.4 | 7.7 | 37.2 | -- | -- |
| Corporate Administration | -- | -- | -- | 47.5 | -- | 47.5 |
| Total for Veterans Affairs Canada | | | | | | 2,269.8 |
| Veterans Review and Appeal Board | -- | -- | -- | -- | 11.0 | 11.0 |
| Total for the Veterans Affairs Portfolio | | | | | | 2,280.8 |

**Table 5: Crosswalk Between Strategic Outcomes and Business Lines
- Actual Spending**

| Business Line | (\$ millions) | | | | | |
|--|---|-----|------|------|------|---------|
| | ① Benefits and Services Programs ② Pensions Advocacy Program ③ Canada Remembers Program ④ Corporate Administration ⑤ Veterans Review and Appeal Board Program | | | | | Total |
| | Strategic Outcome | | | | | |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| Benefits and Services | 2,316.1 | 8.2 | 36.6 | -- | -- | 2,360.9 |
| Corporate Administration | 34.0* | -- | -- | 68.7 | -- | 102.7 |
| Total for Veterans Affairs Canada | | | | | | 2,463.6 |
| Veterans Review and Appeal Board | -- | -- | -- | -- | 11.5 | 11.5 |
| Total for the Veterans Affairs Portfolio | | | | | | 2,475.1 |

* Represents actual amount spent on one-time payments to First Nations Veterans, Merchant Navy Veterans, and former Prisoners of War.

Table 6: Revenues - Respendable and Non-Respendable

The majority of VAC's non-respendable revenues comes from in-patient hospital services at Ste. Anne's Hospital covered by provincial hospital insurance plans. Other revenue sources include recovery of disability pension payments from foreign governments and refunds of previous years' expenditures. Only a very minor portion of revenues relates to user fees and cost recovery policies.

| Revenues by Business Line (\$ millions) | | | | | |
|--|-----------------|-----------------|------------------|-------------------|-----------------|
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | | |
| | Actual Revenues | Actual Revenues | Planned Revenues | Total Authorities | Actual Revenues |
| Non-Respendable Revenues* | | | | | |
| Benefits and Services | 32.5 | 34.5 | 24.0 | 32.6 | 32.6 |
| Corporate Administration | 1.2 | 1.4 | 1.0 | 1.5 | 1.5 |
| Veterans Review and Appeal Board | -- | -- | -- | -- | -- |
| Sub-Total | 33.7 | 35.9 | 25.0 | 34.1 | 34.1 |
| Unplanned | -- | -- | -- | -- | -- |
| Total Non-Respendable Revenues | 33.7 | 35.9 | 25.0 | 34.1 | 34.1 |

* Respendable Revenues - N/A

Table 7: Statutory Payments

| Statutory Payments by Business Line (\$ millions) | | | | | |
|---|------------|------------|------------------|-------------------|------------|
| Business Line | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | | |
| | Actual | Actual | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| Benefits and Services | 0.2 | 0.4 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |
| Corporate Administration | -- | -- | -- | -- | -- |
| Veterans Review and Appeal Board | -- | -- | -- | -- | -- |
| Total Statutory Payments | 0.2 | 0.4 | 0.2 | 0.2 | 0.2 |

Note: Statutory payments relate to the War Service Grants Act, the Veterans Land Act, the Returned Soldiers Insurance Act, and the Veterans Insurance Act.

Table 8: Transfer Payments (Grants and Contributions)

| Transfer Payments by Business Line (\$ millions) | | | | | |
|--|----------------|----------------|------------------|-------------------|----------------|
| Business Line | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | | |
| | Actual | Actual | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| Grants | | | | | |
| Benefits and Services | 1,299.9 | 1,386.3 | 1,437.6 | 1,534.8 | 1,518.1 |
| Corporate Administration | -- | -- | -- | -- | -- |
| Veterans Review and Appeal Board | -- | -- | -- | -- | -- |
| Total Grants | 1,299.9 | 1,386.3 | 1,437.6 | 1,534.8 | 1,518.1 |
| Contributions | | | | | |
| Benefits and Services | 162.7 | 171.2 | 187.5 | 192.3 | 185.6 |
| Corporate Administration | -- | -- | -- | -- | -- |
| Veterans Review and Appeal Board | -- | -- | -- | -- | -- |
| Total Contributions | 162.7 | 171.2 | 187.5 | 192.3 | 185.6 |
| Total Transfer Payments | 1,462.6 | 1,557.5 | 1,625.1 | 1,727.1 | 1,703.7 |

Table 9: Resource Requirements by Organization and Business Line

| Comparison of 2002-2003 RPP Planned Spending and Total Authorities to Actual Expenditures by Organization and Business Line (\$ millions) | | | | | |
|---|-----------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------------------|-----------------|
| Organization | Business Line | | | | |
| | Benefits and Services | Corporate Administration | Total Veterans Affairs Program | Veterans Review and Appeal Board | Total Portfolio |
| Veterans Services Branch | | | | | |
| Planned Spending | 2,174.6 | -- | 2,174.6 | -- | 2,174.6 |
| (Total Authorities) | 2,356.6 | -- | 2,356.6 | -- | 2,356.6 |
| (Total Actual Spending) | 2,313.5 | -- | 2,313.5 | -- | 2,313.5 |
| Corporate Services Branch | | | | | |
| Planned Spending | -- | 38.5 | 38.5 | -- | 38.5 |
| (Total Authorities) | -- | 98.4 | 98.4 | -- | 98.4 |
| (Total Actual Spending) | -- | 94.0 | 94.0 | -- | 94.0 |
| Public Affairs Branch | | | | | |
| Planned Spending | 37.2 | 2.7 | 39.9 | -- | 39.9 |
| (Total Authorities) | 39.6 | 2.7 | 42.3 | -- | 42.3 |
| (Total Actual Spending) | 36.6 | 2.6 | 39.2 | -- | 39.2 |
| Bureau of Pensions Advocates | | | | | |
| Planned Spending | 7.7 | -- | 7.7 | -- | 7.7 |
| (Total Authorities) | 8.2 | -- | 8.2 | -- | 8.2 |
| (Total Actual Spending) | 8.2 | -- | 8.2 | -- | 8.2 |
| Policy Coordination and Ottawa Headquarters | | | | | |
| Planned Spending | 2.8 | 2.0 | 4.8 | -- | 4.8 |
| (Total Authorities) | 2.8 | 2.0 | 4.8 | -- | 4.8 |
| (Total Actual Spending) | 2.6 | 2.0 | 4.6 | -- | 4.6 |
| Audit and Evaluation | | | | | |
| Planned Spending | -- | 2.3 | 2.3 | -- | 2.3 |
| (Total Authorities) | -- | 2.3 | 2.3 | -- | 2.3 |
| (Total Actual Spending) | -- | 2.3 | 2.3 | -- | 2.3 |
| Corporate Planning | | | | | |
| Planned Spending | -- | 2.0 | 2.0 | -- | 2.0 |
| (Total Authorities) | -- | 2.0 | 2.0 | -- | 2.0 |
| (Total Actual Spending) | -- | 1.8 | 1.8 | -- | 1.8 |
| Veterans Review and Appeal Board | | | | | |
| Planned Spending | -- | -- | -- | 11.0 | 11.0 |
| (Total Authorities) | -- | -- | -- | 11.5 | 11.5 |
| (Total Actual Spending) | -- | -- | -- | 11.5 | 11.5 |
| Total Portfolio | | | | | |
| Planned Spending | 2,222.3 | 47.5 | 2,269.8 | 11.0 | 2,280.8 |
| (Total Authorities) | 2,407.2 | 107.4 | 2,514.6 | 11.5 | 2,526.1 |
| (Total Actual Spending) | 2,360.9 | 102.7 | 2,463.6 | 11.5 | 2,475.1 |
| Percentage of Total | 95.4 | 4.1 | 99.5 | 0.5 | 100.0 |

- Note:
1. Corporate Services Branch and Corporate Administration Business Line includes the Minister's Office, the Deputy Minister's Office, Legal Services, Office of Early Conflict Resolution, and the Health Care Coordination Initiative.
 2. Actual expenditures in Corporate Services Branch exceeded planned expenditures primarily due to ex-gratia payments to Merchant Navy Veterans, First Nations Veterans, and former Prisoners of War.
 3. Due to rounding, figures may not add to totals shown.

Table 10: Projects

| Projects by Business Line (\$ millions) | | | | | | |
|--|------------------------------------|-----------|-----------|---------------------|----------------------|--------|
| Project | Current Estimated Total Cost | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | | |
| | | Actual | Actual | Planned Spending | Total Authorities | Actual |
| Benefits and Services Business Line | | | | | | |
| Ste. Anne's Hospital Renovation Project (Implementation Phase) | 67.7 | -- | 0.6 | 3.6 | 2.8 | 2.8 |
| Canadian Battlefield Memorials Restoration Project (Implementation Phase) | 30 | -- | 1.7 | 3.2 | 3.0 | 3.0 |
| Total | 97.7 | -- | 2.3 | 6.8 | 5.8 | 5.8 |

Table 11: Loans, Investments and Advances

| Loans, Investments and Advances (\$ millions) | | | |
|--|-----------|-----------|-----------|
| Corporate Administration Business Line | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 |
| | Actual | Actual | Actual |
| Property Contracts (Active Agreements of Sale - Veterans and Clients) | | | |
| Number of Accounts | 321 | 222 | 90 |
| Outstanding Balance | 0.7 | 0.4 | 0.1 |
| Amounts Collected | 0.7 | 0.3 | 0.2 |

Table 12: Contingent Liabilities

| Contingent Liabilities |
|---|
| There are a number of individual and class action suits against the Government. Because of the complexity of the cases and the uncertainty of their outcomes at this stage, the estimation of contingent liability at this point would be highly speculative and could not be said to be a reasoned evaluation. |



Contact Us

General Enquiries

If you wish to make a general enquiry about the Department, its programs or services, please contact your nearest Veterans Affairs Canada district or regional office. Locations and telephone numbers can be found in the government pages of your local telephone directory. If you wish to make a general enquiry about the Veterans Review and Appeal Board, please call 1-800-450-8006.

Portfolio Publications

The Portfolio produces a variety of publications on its programs and services. Copies of these publications can be obtained from your nearest district or regional office.

Our Corporate Planning Division is responsible for coordinating the development of this report, the associated *Report on Plans and Priorities*, as well as a number of other departmental reports. These are available on-line at <http://www.vac-acc.gc.ca/general/sub.cfm?source=department/reports>. For more information, or if you have any questions, please contact:

Director General
Corporate Planning Division
Veterans Affairs Canada
P.O. Box 7700 (I.B. 046)
Charlottetown, PE
C1A 8M9

Telephone: (902) 566-8150
Facsimile: (902) 368-0437
E-mail: plan@vac-acc.gc.ca

Pour nous joindre

Demandes de renseignements généraux

Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Ministère, de ses programmes ou de ses services, veuillez vous adresser au bureau de district ou au bureau régional d'Anciens Combattants Canada le plus près de chez vous. Leurs adresses et leurs numéros de téléphone figurent dans les pages gouvernementales de votre répertoire téléphonique. Si vous désirez faire une demande de renseignements généraux au sujet du Tribunal, veuillez composer le 1-800-450-8006.

Publications du Portefeuille

Le Portefeuille produit toute une gamme de publications sur ses programmes et services. Vous pouvez en obtenir un exemplaire au bureau de district ou au bureau régional de votre localité.

La Direction générale de la planification ministérielle est chargée de coordonner la préparation du présent rapport, du *Rapport sur les plans et les priorités*, et de nombreux autres rapports ministériels. Ces rapports sont publiés à l'adresse suivante : http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports. Pour obtenir de plus amples renseignements, veuillez contacter :

Directeur général
Direction générale de la planification ministérielle
Anciens Combattants Canada
C.P. 7700 (I.B. 046)
Charlottetown (I.-P.-É.) C1A 8M9
Téléphone : (902) 566-8150
Télécopieur : (902) 368-0437
Courriel : plan@vac-acc.gc.ca

Tableau 10 : projets

| Projets par secteur d'activité (en millions de dollars) | | | | | | |
|---|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| Projet | Coût total estimatif courant | Dépenses réelles | Dépenses réelles | Dépenses prévues | Autorisations totales | Dépenses réelles |
| | | | | | | |
| Secteur d'activité des prestations et services | | | | | | |
| Projet de rénovation de l'Hôpital Sainte-Anne (Phase de mise en oeuvre) | 67,7 | -- | 0,6 | 3,6 | 2,8 | 2,8 |
| Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens de champs de bataille (Phase de mise en oeuvre) | 30 | -- | 1,7 | 3,2 | 3,0 | 3,0 |
| Total | 97,7 | -- | 2,3 | 6,8 | 5,8 | 5,8 |

Tableau 11 : prêts, investissements et avances

| Prêts, investissements et avances (en millions de dollars) | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|
| Administration ministérielle | Dépenses réelles | Dépenses réelles | Dépenses réelles |
| | | | |
| 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | |
| Contrats immobiliers (Contrats de vente en vigueur - anciens combattants et clients) | | | |
| Nombre de comptes | 321 | 222 | 90 |
| Solde | 0,7 | 0,4 | 0,1 |
| Montants perçus | 0,7 | 0,3 | 0,2 |

Tableau 12 : passif éventuel

| Passif éventuel |
|---|
| Il y a un certain nombre d'instances de recours collectif ou individuel contre le gouvernement. Compte tenu de la complexité des cas et de l'incertitude de leur résultat pour l'instant, l'estimation de la responsabilité éventuelle à ce moment-ci serait hautement conjecturale et ne pourrait pas être vue comme étant une évaluation raisonnée. |

Tableau 9 : besoins en ressources par organisation et secteur d'activité

| Comparaison des dépenses prévues de 2002-2003 (RPP) et des autorisations totales par rapport aux dépenses réelles par organisation et secteur d'activité (en millions de dollars) | | | | | |
|---|------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|--|----------------------------|
| Secteur d'activité | | | | | |
| Organisation | Prestations et services | Administration ministérielle | Programme des Anciens Combattants | Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | Total pour le Portefeuille |
| | | | | | |
| Secteur des Services aux anciens combattants | Dépenses prévues | 2 174,6 | 2 174,6 | — | 2 174,6 |
| | (Autorisations totales) | 2 356,6 | 2 356,6 | — | 2 356,6 |
| | (Total des dépenses réelles) | 2 313,5 | 2 313,5 | — | 2 313,5 |
| Secteur des Services ministériels | Dépenses prévues | 38,5 | 38,5 | — | 38,5 |
| | (Autorisations totales) | 98,4 | 98,4 | — | 98,4 |
| | (Total des dépenses réelles) | 94,0 | 94,0 | — | 94,0 |
| Secteur des Affaires publiques | Dépenses prévues | 37,2 | 2,7 | 39,9 | 39,9 |
| | (Autorisations totales) | 39,6 | 2,7 | 42,3 | 42,3 |
| | (Total des dépenses réelles) | 36,6 | 2,6 | 39,2 | 39,2 |
| Bureau de services juridiques des pensions | Dépenses prévues | 7,7 | — | 7,7 | 7,7 |
| | (Autorisations totales) | 8,2 | — | 8,2 | 8,2 |
| | (Total des dépenses réelles) | 8,2 | — | 8,2 | 8,2 |
| Coordination des politiques et Bureau principal d'Ottawa | Dépenses prévues | 2,8 | 2,0 | 4,8 | 4,8 |
| | (Autorisations totales) | 2,8 | 2,0 | 4,8 | 4,8 |
| | (Total des dépenses réelles) | 2,6 | 2,0 | 4,6 | 4,6 |
| Vérification et Évaluation | Dépenses prévues | — | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| | (Autorisations totales) | — | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| | (Total des dépenses réelles) | — | 2,3 | 2,3 | 2,3 |
| Planification ministérielle | Dépenses prévues | — | 2,0 | — | 2,0 |
| | (Autorisations totales) | — | 2,0 | — | 2,0 |
| | (Total des dépenses réelles) | — | 1,8 | — | 1,8 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | Dépenses prévues | — | — | — | 11,0 |
| | (Autorisations totales) | — | — | — | 11,5 |
| | (Total des dépenses réelles) | — | — | — | 11,5 |
| Total pour le Portefeuille | Dépenses prévues | 2 222,3 | 47,5 | 2 269,8 | 2 280,8 |
| | (Autorisations totales) | 2 407,2 | 107,4 | 2 514,6 | 2 526,1 |
| | (Total des dépenses réelles) | 2 360,9 | 102,7 | 2 463,6 | 2 475,1 |
| Pourcentage du total | | 95,4 | 4,1 | 99,5 | 100,0 |

Nota : 1. Le Secteur des services ministériels et le secteur d'activités de l'administration ministérielle comprennent le bureau du ministre, le bureau du sous-ministre, les services juridiques, le Bureau de règlement précoce des conflits et l'Initiative de coordination des soins de santé.
2. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 8 : paiements de transfert (subventions et contributions)

| Paiements de transfert par secteur d'activité (en millions de dollars) | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| Secteur d'activité | 2000-2001 | | 2001-2002 | | 2002-2003 |
| | Dépenses réelles | Dépenses réelles | Dépenses prévues | Autorisations totales | Dépenses réelles |
| Subventions | | | | | |
| Prestations et services | 1 299,9 | 1 386,3 | 1 437,6 | 1 534,8 | 1 518,1 |
| Administration ministérielle | -- | -- | -- | -- | -- |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | -- | -- | -- | -- | -- |
| Total des subventions | 1 299,9 | 1 386,3 | 1 437,6 | 1 534,8 | 1 518,1 |
| Contributions | | | | | |
| Prestations et services | 162,7 | 171,2 | 187,5 | 192,3 | 185,6 |
| Administration ministérielle | -- | -- | -- | -- | -- |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | -- | -- | -- | -- | -- |
| Total des contributions | 162,7 | 171,2 | 187,5 | 192,3 | 185,6 |
| Total des paiements de transfert | 1 462,6 | 1 557,5 | 1 625,1 | 1 727,1 | 1 703,7 |

Tableau 7 : paiements législatifs

| Paiements législatifs par secteur d'activité (en millions de dollars) | | | | | | |
|---|------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|------------------|
| Secteur d'activité | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | | | Recettes réelles |
| | Recettes réelles | Recettes réelles | Dépenses prévues | Autorisations totales | Recettes réelles | |
| Prestations et services | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | |
| Administration ministérielle | -- | -- | -- | -- | -- | |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | -- | -- | -- | -- | -- | |
| Total des paiements législatifs | 0,2 | 0,4 | 0,2 | 0,2 | 0,2 | |

Nota : Les paiements législatifs reliés à la sont Loi sur les indemnités de service de guerre, la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants, la Loi de d'assurance des soldats de retour et la Loi sur l'assurance des anciens combattants.

Tableau 6 : recettes - recettes disponibles et non disponibles

La majorité des revenus non disponibles d'ACC proviennent des services aux clients hospitalisés à l'Hôpital Sainte-Anne qui sont couverts par des régimes provinciaux d'assurance-hospitalisation. Le recouvrement des paiements de pension d'invalidité auprès des gouvernements étrangers et les remboursements des dépenses des années précédentes constituent d'autres sources de recettes. Seule une très petite portion des revenus provient des frais d'utilisation et des politiques de recouvrement des coûts.

| Recettes par secteur d'activité (en millions de dollars) | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|-----------------------|------------------|
| | 2000-2001 | | 2001-2002 | 2002-2003 | |
| | Recettes réelles | Recettes réelles | Recettes prévues | Autorisations totales | Recettes réelles |
| Prestations et services | 32,5 | 34,5 | 24,0 | 32,6 | 32,6 |
| Administration ministérielle | 1,2 | 1,4 | 1,0 | 1,5 | 1,5 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | -- | -- | -- | -- | -- |
| Total partiel | 33,7 | 35,9 | 25,0 | 34,1 | 34,1 |
| Dépenses non prévues | -- | -- | -- | -- | -- |
| Total des recettes non disponibles | 33,7 | 35,9 | 25,0 | 34,1 | 34,1 |

* Recettes disponibles - S/O

Tableau 5 : concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activités - dépenses réelles

| (en millions de dollars) | | | | | | |
|--|---|--|---------------------------------------|--------------------------------|---|---------|
| Secteur d'activité | Résultat stratégique | | | | | |
| | ① Programmes de prestations et de services aux pensions | ② Programme de défense des droits relatifs | ③ Programme « Le Canada se souvient » | ④ Administration ministérielle | ⑤ Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | Total |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| | 2 316,1 | 8,2 | 36,6 | -- | -- | |
| Prestations et services | | | | | | 2 360,9 |
| Administration ministérielle | 34,0* | -- | -- | 68,7 | -- | 102,7 |
| Total pour Anciens Combattants Canada | | | | | | 2 463,6 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | -- | -- | -- | -- | 11,5 | 11,5 |
| Total pour le Portefeuille d'Anciens Combattants | | | | | | 1 475,1 |

* Représente le montant réel des paiements forfaitaires versés aux anciens combattants des Premières nations, aux anciens combattants de la marine marchande, et aux anciens prisonniers de guerre.

Tableau 4 : concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activités - dépenses prévues

| (en millions de dollars) | | | | | | |
|--|---|--|---------------------------------------|--------------------------------|---|---------|
| Secteur d'activité | Résultat stratégique | | | | | |
| | ① Programmes de prestations et de services aux pensions | ② Programme de défense des droits relatifs | ③ Programme « Le Canada se souvient » | ④ Administration ministérielle | ⑤ Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | Total |
| | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | |
| | 2 177,4 | 7,7 | 37,2 | -- | -- | |
| Prestations et services | | | | | | 2 222,3 |
| Administration ministérielle | | | | | | 47,5 |
| Total pour Anciens Combattants Canada | | | | | | 2 269,8 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | -- | -- | -- | -- | 11,0 | 11,0 |
| Total pour le Portefeuille d'Anciens Combattants | | | | | | 2 280,8 |

Tableau 3 : comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

| (en millions de dollars) | | | | | |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--------------------------|
| Secteur d'activité | 2000-2001 | 2001-2002 | Dépenses réelles | Dépenses prévues | Autorisations totales |
| | Dépenses réelles | Dépenses réelles | | Dépenses prévues | Autorisations totales |
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2002-2003 |
| Prestations et services | 2 014,9 | 2 144,9 | 2 222,3 | 2 407,2 | 2 360,9 |
| Administration ministérielle | 83,7 | 91,3 | 47,5 | 107,4 | 102,7 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 10,0 | 10,3 | 11,0 | 11,5 | 11,5 |
| Total pour le Portefeuille | 2 108,6 | 2 246,5 | 2 280,8 | 2 526,1 | 2 475,1 |

Nota : Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 2 : comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Dépenses prévues du Portefeuille par opposition aux dépenses réelles par secteur d'activités (en millions de dollars)

| Secteur d'activité | ETP | Fonction-nement | Capital | Subventions et contributions | Total des dépenses brutes | Moins : Recettes disponibles* | Total des dépenses nettes |
|--|---------|-----------------|---------|------------------------------|---------------------------|-------------------------------|---------------------------|
| Prestations et services | 2 689 | 590,6 | 6,6 | 1 625,1 | 2 222,3 | -- | 2 222,3 |
| Dépenses prévues | 2 813 | 675,0 | 5,1 | 1 727,1 | 2 407,2 | -- | 2 407,2 |
| (Total des dépenses réelles) | 2 707 | 652,4 | 4,8 | 1 703,7 | 2 360,9 | -- | 2 360,9 |
| Administration ministérielle | 462 | 46,5 | 1,0 | -- | 47,5 | -- | 47,5 |
| Dépenses prévues | 632 | 107,4 | -- | -- | 107,4 | -- | 107,4 |
| (Total des dépenses réelles) | 687 | 102,7 | -- | -- | 102,7 | -- | 102,7 |
| Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 135 | 11,0 | -- | -- | 11,0 | -- | 11,0 |
| Dépenses prévues | 124 | 11,5 | -- | -- | 11,5 | -- | 11,5 |
| (Total des dépenses réelles) | 107 | 11,5 | -- | -- | 11,5 | -- | 11,5 |
| Total pour le Portefeuille | 3 286 | 648,1 | 7,6 | 1 625,1 | 2 280,8 | -- | 2 280,8 |
| Dépenses prévues | 3 569 | 793,9 | 5,1 | 1 727,1 | 2 526,1 | -- | 2 526,1 |
| (Total des dépenses réelles) | 3 501 | 766,6 | 4,8 | 1 703,7 | 2 475,1 | -- | 2 475,1 |
| Autres recettes et dépenses | -- | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Recettes non disponibles ** | 25,0 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| (Autorisations totales) | 25,0 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| (Réelles) | 29,4 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Coût des services offerts par d'autres ministères | 28,6 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| (Autorisations totales) | 28,6 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| (Réelles) | 25,5 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| Coût net du programme | 2 284,4 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| (Autorisations totales) | 2 529,7 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |
| (Réelles) | 2 471,2 | -- | -- | -- | -- | -- | -- |

* Anciennement « Recettes affectées aux dépenses »
 ** Anciennement « Recettes affectées au Trésor »

Nota : 1. Les dépenses de fonctionnement comprennent les dépenses en capital secondaires et les autres services de santé achetés ainsi que les postes suivants prévues par la loi : Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, ministre des Anciens Combattants - Salaire et allocation d'automobile, utilisation du produit de la disposition des surplus de biens de la Couronne et remboursement de sommes créditées aux recettes au cours des années précédentes.
 2. Les subventions et contributions comprennent les postes votés et législatifs.
 3. Les autorisations réelles et totales concernant l'administration ministérielle comprennent les montants ayant trait aux projets de technologie de l'information, et les paiements « ex-gracia » aux anciens combattants des Premières nations, aux anciens combattants de la marine marchande, et aux anciens prisonniers de guerre.
 4. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

Tableau 1 : sommaire des crédits approuvés

| 2002-2003 Besoins financiers par autorisation (en millions de dollars) | | | |
|--|--|---------------|------------------|
| Crédit | Programme des Anciens Combattants | | |
| | Dépenses prévues | Autorisations | Dépenses réelles |
| | Total | | |
| 1 | 607,0 | 744,6 | 717,4 |
| | Dépenses de fonctionnement | | |
| 5 | 7,6 | 5,1 | 4,8 |
| | Dépenses en capital | | |
| 10 | 1 624,9 | 1 726,9 | 1 703,4 |
| | Subventions et contributions | | |
| (L) | Ministre des Anciens Combattants | | |
| | - Traitement et allocation pour automobile | 0,1 | 0,1 |
| (L) | Credits de réadaptation, en vertu de l'article 8, et remboursements, en vertu de l'article 15 de la Loi sur les indemnités de service de guerre, de redressements de compensation effectués en conformité avec la Loi sur les terres destinées aux anciens combattants | -- | -- |
| (L) | Rajustement des engagements actuariels de l'assurance des soldats de retour au pays | -- | -- |
| (L) | Rajustement des engagements actuariels de l'assurance des anciens combattants | 0,2 | 0,2 |
| (L) | Utilisation du produit de la disposition des surplus de biens de la Couronne | -- | 0,1 |
| (L) | Remboursement de sommes créditées aux recettes au cours des années précédentes | -- | 0,1 |
| (L) | Montants accordés par la Cour | -- | 1,1 |
| (L) | Contributions aux régimes d'avantage sociaux des employés | 30,0 | 36,4 |
| Total du Programme des Anciens Combattants | | | |
| Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | | | |
| 15 | Dépenses du programme | 9,3 | 9,4 |
| (L) | Contributions aux régimes d'avantage sociaux des employés | 1,7 | 2,1 |
| Total du Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | | | |
| Total du Portefeuille | | | |
| | 2 280,8 | 2 526,1 | 2 475,1 |

Nota : 1. Les dépenses de fonctionnement comprennent les dépenses en capital secondaires et les

autres services de santé achetés.

2. Les autorisations totales de dépenses représentent le budget principal des dépenses, le budget supplémentaire des dépenses et d'autres autorisations.

3. Les chiffres étant arrondis, ils peuvent ne pas correspondre au total indiqué.

les programmes financés par l'administration centrale. Cette autorisation augmentée était principalement reliée à un report de 2001-2002 et au financement pour compenser des conventions collectives signées.

Tableaux du rendement financier

Anciens Combattants Canada

Au total, l'autorisation de dépenses du Programme d'Anciens Combattants se chiffrait à 2 514,5 millions de dollars en 2002-2003, c'est-à-dire 244,7 millions de dollars de plus que les dépenses prévues indiquées dans le *Rapport de 2002-2003 sur les plans et les priorités*. L'augmentation de l'autorisation a été obtenue grâce au Budget supplémentaire des dépenses et à l'accès aux Crédits 5 et 10 du Conseil du Trésor pour les programmes financés par l'administration centrale. Cette autorisation augmentée se compose principalement de financement additionnel pour les éléments suivants :

- ▶ 101,6 millions de dollars pour le paiement des pensions d'invalidité;
- ▶ 55,8 millions de dollars pour l'achat des biens et des services sous le régime du programme des autres services de santé achetés;
- ▶ 38,6 millions de dollars pour les paiements uniques destinés aux anciens combattants des Premières nations;
- ▶ 13 millions de dollars en compensation des conventions collectives signées;
- ▶ 8,3 millions de dollars pour des contributions sous le régime du Programme pour l'autonomie des anciens combattants;
- ▶ 7,7 millions de dollars pour des coûts reliés au litige Authorsen;
- ▶ 6 millions de dollars de report du budget de fonctionnement de l'exercice 2001-2002; et
- ▶ 13,7 millions de dollars pour les autres initiatives, y compris des modifications aux autorisations législatives.

De plus, un montant de 6 millions de dollars a été réattribué à partir de l'affectation des Autres services de santé achetés pour recouvrir les manques à gagner dans le budget de fonctionnement du Ministère.

Les dépenses réelles en 2002-2003 du Programme d'Anciens Combattants étaient de 50,6 millions de dollars de moins que le financement total autorisé, donnant une pérémpion de 2 % du montant total autorisé. Sur ce montant, il y a des pérémpions de 23,4 millions de dollars qui ont été réparties sur diverses subventions et contributions ainsi qu'une pérémpion de 17,3 millions de dollars dans l'affectation des Autres services de santé achetés. La pérémpion restante de 9,9 millions de dollars est reliée à divers projets dans le budget de fonctionnement du Ministère.

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

Au total, l'autorisation de dépenses du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) se chiffrait à 11,5 millions de dollars en 2002-2003, c'est-à-dire 0,5 million de dollars de plus que les dépenses prévues indiquées dans le *Rapport de 2002-2003 sur les plans et les priorités*. L'augmentation de l'autorisation a été obtenue grâce au Budget



générations futures.

Au cours de la présente année financière, nous avons fait un peu de progrès au niveau de l'incorporation des pratiques de développement durable et la sensibilisation à cet égard dans le cadre de nos opérations quotidiennes. Bien que certains de nos jalons n'aient pas encore été réalisés, nous en avons atteint quelques-uns, y compris la prise des démarches nécessaires pour partager nos véhicules de l'État avec les autres ministères du gouvernement fédéral et la mise en oeuvre d'une politique qui encourage l'achat de produits et de services écologiques. Nous faisons face à des défis liés à l'augmentation de la sensibilisation des employés au sujet du développement durable, aux ressources limitées pour gérer ce projet et à la difficulté de surveiller nos jalons.

Nous prévoyons que notre prochaine Stratégie de développement durable (2004-2010) sera déposée au Parlement en décembre 2003. Dans cette nouvelle stratégie, nous avons apporté des modifications qui nous permettront de nous concentrer sur des résultats qui peuvent être mesurés et surveillés au cours d'une plus longue période. De plus, dans notre prochaine stratégie, le progrès vers les buts sera mesuré avec plus de précision, semestriellement, comme suit :

- Le but a été atteint
- Le progrès vers le but se réalise comme prévu
- Le but n'a pas été atteint ou le progrès vers le but a été retardé
- Le but a été révisé
- Le but n'est plus valide

Dans les cas où les buts n'auront pas été atteints, une explication sera fournie.

Pour de plus amples renseignements sur la Stratégie de développement durable du portefeuille des Anciens Combattants, veuillez consulter le site Web suivant : http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports.

Stratégie de développement durable

Dans l'intérêt de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes, le gouvernement du Canada s'engage à être responsable sur le plan environnemental, social et économique. En fin de compte, nous devons répondre aux besoins actuels sans compromettre les besoins des générations futures par le biais du développement durable. Au portefeuille des Anciens Combattants, nos engagements à cet égard sont publiés dans notre Stratégie de développement durable. La deuxième Stratégie de développement durable du portefeuille des Anciens Combattants, s'appliquant à la période entre 2001 et 2004, a été déposée au Parlement en février 2001. Au site Web d'Anciens Combattants, nous donnons des rapports réguliers sur notre progrès envers la réalisation de nos objectifs. Le portefeuille des Anciens Combattants a identifié plusieurs objectifs, buts et jalons concrets en vue d'intégrer le concept du développement durable à nos activités, à nos processus décisionnels et à notre culture organisationnelle. Ceux-ci sont organisés sous les quatre thèmes suivants :

Soutien des activités gouvernementales – Dans le cadre de ce thème, nous nous penchons principalement sur le développement et l'encouragement de partenariats en vue d'améliorer les services que nous offrons ainsi que sur la préservation et la présentation de nos ressources commémoratives physiques.

Soutien du développement de la connaissance et de l'information – En développant et en partageant des connaissances et de l'information grâce à notre engagement d'intégrer le développement durable à nos processus d'élaboration de politique et de prise de décision, nous avons l'occasion d'influer sur les valeurs sociales du grand public canadien.

Maintien de la santé de nos clients – Nos programmes et services ont été conçus dans le but de soutenir la santé et le bien-être de notre clientèle.

Maintien de la santé de notre personnel – Dans le cadre de ce thème, nous avons pour but principal d'établir des programmes de soutien qui aident à équilibrer les vies professionnelles et personnelles de nos employés.

Chacun de ces thèmes renferme des objectifs, des buts et des jalons spécifiques qui nous aident à réaliser le développement durable. Tout ceci contribue à chacun de nos résultats stratégiques par le biais des activités qui sont reliées à nos clients, à nos employés et à la manière dont nous effectuons nos opérations quotidiennes. À mesure que nous atteignons nos buts, nous améliorons ou maintenons la qualité de vie de nos anciens combattants, de nos autres clients et de nos employés. Nous renforçons également notre mandat du Souvenir en préservant nos sites mémoriaux à l'aide de pratiques écologiques. Par conséquent, en intégrant les pratiques et la sensibilisation du développement durable à toutes nos activités, nous pouvons plus facilement rendre un service efficace à nos anciens combattants et à nos autres clients tout en préservant l'environnement pour les générations futures.

Etat des réservoirs de stockage de combustibles se trouvant sur des terres appartenant à Anciens Combattants

Des milliers de réservoirs de stockage de pétrole et de produits pétroliers ont été installés sur des terres fédérales. Plusieurs de ces réservoirs, fabriqués en acier ordinaire, n'ont aucune protection contre la corrosion. Avec l'âge, les risques de fuites ne cessent de croître pour ces réservoirs et des fuites de ce genre peuvent avoir des répercussions environnementales et économiques dévastatrices. Pour cette raison, les ministères du gouvernement fédéral doivent enregistrer leurs réservoirs en usage et abandonnés et en faire un rapport annuel comme suit :

Rapport annuel pour le 30 avril 2003

Conformément à la partie IV de la Canadian Environmental Protection Act, Part IV, *Règlement fédéral sur l'enregistrement des systèmes de stockage de produits pétroliers et de produits appartenant sur le territoire domanial et les terres autochtones*, le présent rapport fournit l'information énoncée à l'annexe II dudit règlement et mise à jour au 31 décembre 2002.

Le nombre suivant de systèmes de stockage hors sol :

Sont inscrits auprès d'Anciens Combattants : 6

Sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage hors sol : 6

Le nombre suivant de systèmes de stockage souterrains :

Sont inscrits auprès d'Anciens Combattants : 0

Sont conformes aux Lignes directrices techniques fédérales concernant les réservoirs de stockage souterrains : 0

Pour obtenir de plus amples renseignements sur les Réservoirs fédéraux de stockage de produits pétroliers et de produits appartenants, veuillez consulter le site Web suivant : <http://www.ec.gc.ca/st-rs>.

Amélioration de la satisfaction des clients et progrès réalisé envers les cibles de la satisfaction

Compte tenu de notre taux positif de satisfaction des clients, ACC va s'efforcer de maintenir le niveau de satisfaction actuel sur les éléments de service qui ont reçu un taux de 90 % ou plus. Les efforts seront concentrés sur les éléments de service pour lesquels le niveau de satisfaction était inférieur au niveau d'importance indiqué par nos clients.

Normes de service

ACC est en train de mettre à jour ses normes de service par le biais de consultations à grande échelle avec les clients, les équipes de gestion internes et les groupes d'employés. Une version modifiée des normes de services d'ACC, y compris les éléments de la prestation des services électroniques, sera élaborée au cours de l'année financière 2003-2004.

L'amélioration des services est la responsabilité de tous!

L'un des éléments critiques du Plan d'amélioration des services d'ACC est la responsabilisation claire à l'égard de la réalisation des résultats. La participation des employés à tous les niveaux de l'organisme est essentielle à la réussite de la mise en oeuvre de notre Plan d'amélioration des services. Dans le cadre d'un projet pilote pour la période de révision de 2003-2004, les objectifs reliés à l'amélioration des services seront incorporés au sein des contrats sur le rendement des gestionnaires du Ministère et au sein des évaluations du rendement des employés. Cette approche, basée sur les résultats et visant l'amélioration continue des services, est conçue pour réunir la responsabilisation à l'égard des résultats et la reconnaissance des réalisations.

Pour de plus amples renseignements sur l'initiative d'amélioration des services d'ACC, consultez : http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports/sil.



Graphique 12 : taux de satisfaction par rapport au service

| Catégories de service | Taux de satisfaction | | Rapacité | Accès aux services * | Communications | Services offerts par les employés | Connaissance des employés (compétences) | Traitement juste et équitable | Obligeance et empressement à faire des efforts supplémentaires | Résultat : En fin de compte, avez-vous pu obtenir ce dont vous aviez besoin? | (Pas disponible) | Oui: 85 % |
|-----------------------|----------------------|------|----------|----------------------|----------------|-----------------------------------|---|-------------------------------|--|--|------------------|-----------|
| | 2001 | 2003 | | | | | | | | | | |
| Amélioration | | | 0 % | -2,4 % | +0,6 % | +1,5 % | +6,0 % | +1,0 % | +1,0 % | | | |
| | | | | | | | | | | | | |

* Bien que la catégorie de l'accès aux services a connu une diminution globale de 2,4 points de pourcentage, le niveau d'importance accordé à ces éléments de services dans cette catégorie (79,3 %) était inférieur à la moyenne.

Le pourcentage des clients qui ont indiqué que les services d'ACC ont répondu à leurs besoins a augmenté de 72 % en 2001 pour atteindre 77 % en 2003. 28 % des clients ont estimé que les services offerts par le Ministère se sont améliorés au cours des douze derniers mois.

Bien que nous reconnaissons que nous avons fait du progrès, il reste toujours des domaines qui doivent être améliorés. Dans le cadre de notre engagement envers l'amélioration continue des services, ACC mettra l'accent sur les domaines suivants :

- Temps d'attente pour obtenir une décision écrite;
- Temps d'attente pour un rendez-vous;
- Information sur la procédure à suivre pour soumettre une demande ou pour avoir accès aux avantages et aux services;
- Réponses aux questions posées; et
- Sensibilité du personnel aux enjeux auxquels les anciens combattants et les clients des Forces canadiennes.

Principales réalisations en vue d'améliorer les services du point de vue des citoyens

Les résultats du sondage de 2003 reflètent une amélioration globale du niveau de satisfaction des clients par rapport aux programmes et aux services offerts par ACC pour tous les groupes de clients, les anciens combattants et les clients des Forces canadiennes ayant démontré la plus importante augmentation.

Le tableau suivant résume les résultats du sondage :

Graphique 11 : taux de satisfaction des clients

| Groupe de clients | Taux de satisfaction | |
|---|----------------------|------|
| | 2001 | 2003 |
| Anciens combattants (guerre) | 89 % | 90 % |
| Anciens combattants et clients des Forces canadiennes | 72 % | 80 % |
| Survivants | 84 % | 86 % |
| Taux global de satisfaction | 85 % | 87 % |
| | | +2 % |

Les données de l'Enquête Nationale de 2003 sur la satisfaction des clients révèlent que du progrès a été réalisé par rapport à six des huit occasions primaires d'amélioration des services qui ont été identifiées dans l'Enquête de 2001. Le temps d'attente pour obtenir une décision écrite est demeuré constant avec un taux de 70 % tandis que le temps d'attente pour un rendez-vous a baissé de deux points, allant de 85 % en 2001 à 83 % en 2003.

Du progrès a également été réalisé par rapport à trois des cinq occasions secondaires d'amélioration des services. Le taux pour le respect et dignité à l'égard du client est demeuré constant à 96 % et la clarté de la communication écrite a baissé de trois points, allant de 92 % en 2001 à 89 % en 2003. Le niveau de satisfaction par rapport aux catégories des Communications et des Services offerts par le personnel a connu une augmentation globale, reflétant ainsi l'engagement du Ministère à se concentrer sur les domaines qui sont jugés comme étant des priorités du point de vue des clients.

Initiative d'amélioration des services

Dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des services d'ACC, un Sondage national sur la satisfaction des clients a été effectué en juin 2001 afin d'établir des données de base fiables au sujet du niveau de satisfaction des clients par rapport aux programmes et aux services d'ACC. Les résultats de ce sondage ont servi de fondement à l'élaboration du Plan d'amélioration des services du Ministère de 2002-2005, préparant la voie à l'amélioration continue.

En avril et mai 2003, ACC a effectué un autre Sondage sur la satisfaction des clients afin de faire la comparaison avec les résultats obtenus en 2001 et de mesurer les progrès réalisés en fonction des occasions primaires et secondaires bien définies d'amélioration des services qui ont été identifiées par le biais du Sondage de 2001. Au total, 1 447 clients venant de toutes les provinces canadiennes ont participé au sondage, y compris des anciens combattants du temps de guerre, des survivants et des anciens combattants des Forces canadiennes.

Les résultats du Sondage de 2003 révèlent une augmentation globale du niveau de satisfaction des clients par rapport à nos programmes et à nos services, allant de 85 % en 2001 à 87 % en 2003.

Initiatives abordées formellement dans le cadre du Plan d'amélioration des services d'ACC

Le Plan d'amélioration des services d'ACC contient des initiatives qui appuient quatre des objectifs stratégiques du Portefeuille, c'est-à-dire les Programmes d'avantages et de services, le Programme de services juridiques des pensions, le Programme Le Canada se souvient et l'Administration ministérielle. Ce Plan d'amélioration des services facilitera l'amélioration continue des services et aidera le Ministère à répondre efficacement aux besoins complexes de nos groupes de clients divers. Le Plan d'amélioration des services et le Répertoire des plans d'action contiennent des initiatives provenant de tous les secteurs, de toutes les directions générales et de toutes les unités opérationnelles du Ministère. Comme tel, ils adressent les services ministériels internes et de première ligne qui appuient la prestation des programmes et des services à tous les groupes de clients. Afin de mesurer notre progrès en fonction des objectifs d'amélioration des services et d'assurer que les initiatives identifiées dans le Plan d'amélioration des services d'ACC continuent de répondre aux priorités du point de vue des clients, ACC continuera d'effectuer des Sondages nationaux sur la satisfaction des clients tous les deux ans. Grâce à l'utilisation de l'Outil de mesures communes dans le cadre du Sondage, il sera possible de mesurer le niveau de satisfaction des clients par rapport aux éléments de service particuliers ainsi que la priorité qu'accordent les clients à ces éléments. De plus, nous serons en mesure de mesurer le rendement d'ACC par rapport aux autres organisations du secteur public.

| Initiative et résultats attendus | Résultats réalisés |
|--|--|
| Améliorer le <i>Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants</i> pour inclure les services et les avantages médicaux pour les anciens membres de la GRC qui reçoivent une pension pour des invalidités reliées au service dans une zone de service spécial. | Un partenariat a été établi entre la GRC et ACC afin d'identifier les besoins à court, à moyen et à long terme des membres libérés ou en voie de libération de la GRC et de développer des services et des avantages appropriés d'ACC pour répondre à ces besoins. Dans le cadre du travail qui sera entrepris par le biais de ce partenariat, on étudiera des modifications à la législation actuelle d'ACC et de la GRC, y compris le <i>Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants</i> . |

Pour de plus amples renseignements sur la législation d'Anciens Combattants, veuillez consulter le site Web suivant : <http://www.vac-acc.gc.ca/general/fs/sub.cfm?source=department/Legislation>.

Initiatives réglementaires

Au sujet des initiatives réglementaires, les engagements d'Anciens Combattants dans le Rapport sur les plans et les priorités de 2002-2003 ont trait au *Règlement sur les sépultures des anciens combattants*, au *Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants*. Voici un résumé de nos résultats attendus et de nos réalisations.

| Initiative et résultats attendus | Résultats réalisés |
|---|--|
| <p>Fusionner les deux programmes d'information administrés par le Ministère, en consolidant le <i>Règlement sur les sépultures des anciens combattants</i>, 1995 et le <i>Règlement sur les frais de sépulture des anciens combattants</i></p> <p>transfert de l'administration des programmes d'inhumation au Fonds du Souvenir, le traitement égal prévu par la loi pour tous les conjoints de fait et la résolution des observations faites par le Comité conjoint permanent de la Chambre des Communes et du Sénat pour l'étude des règlements.</p> | <p>En 2002-2003, le ministère de la Justice a poursuivi son examen des modifications proposées, tel qu'exigé par le processus d'examen législatif. La complexité de ces modifications et d'autres facteurs reliés ont contribué aux délais d'exécution prolongés. De plus, on porte une attention particulière à la compétence provinciale et à la compatibilité harmonisée avec les divers codes de droit commun et civil qui sont utilisés dans les différentes provinces. On prévoit maintenant que ces modifications seront complétées en 2003-2004.</p> |
| <p><i>Règlement sur les allocations aux anciens combattants</i> - Harmoniser les définitions reliées à la cécité, faciliter le recouvrement des versements excédentaires, améliorer la documentation des absences des clients du Canada, prévoir un traitement égal prévu par la loi pour tous les conjoints de fait, assurer que la terminologie est non sexiste et apporter d'autres modifications techniques.</p> | <p>On prévoit terminer « l'examen législatif » de ces modifications d'ici mai 2003. Lorsque cette procédure sera terminée et à la suite de la recommandation du ministre des Anciens Combattants, le règlement sera soumis aux fins d'approbation en principe. Le projet de règlement sera ensuite soumis aux fins de publication préalable dans la Gazette du Canada. Après la publication préalable, le règlement sera étudié aux fins d'approbation finale et publié ensuite dans sa forme finale. L'entrée en vigueur est prévue pour la fin de 2003-2004.</p> |

transition. Des principes modernes de gestion sont intégrés dans tous les secteurs d'activité du Tribunal, y compris des processus d'identification et d'évaluation des conséquences et des risques liés aux initiatives.

Les engagements relatifs à la Fonction de contrôleur moderne figurent dans le *Rapport sur les plans et les priorités 2002-2003* suivant trois thèmes : Valeurs et éthique, Amélioration des pratiques modernes de gestion, et Gestion intégrée du risque.

Après avoir procédé à une évaluation et à un examen des pratiques exemplaires, on a élaboré et approuvé un Plan de programme sur les valeurs et l'éthique pour 2003-2004. Le plan comprend une série de séances de discussion sur les valeurs et l'éthique qui favoriseront la création d'un environnement où les enjeux et les risques liés à l'éthique sont clairs, et à fournir aux gestionnaires et aux employés les outils nécessaires pour composer avec les questions liées à l'éthique. Le Programme sur les valeurs et l'éthique aidera à la mise en oeuvre d'un processus décisionnel axé sur les valeurs dans les activités administratives quotidiennes.

En ce qui concerne l'amélioration des pratiques modernes de gestion, la fonction de contrôleur moderne vise à fournir aux gestionnaires des données financières et non financières intégrées sur le rendement, une approche efficace en matière de gestion du risque, et des systèmes de contrôle appropriés. Ces principes ont été intégrés à notre approche relative au processus de planification opérationnelle, au processus de contrôle des dépenses, et à la mise en oeuvre de la gestion intégrée du risque. Dans le cadre du processus de planification opérationnelle, les crédits budgétaires au niveau supérieur ont été affectés en regard de l'impact, du risque et des pressions non consolidées. Les crédits budgétaires définis pour l'exercice financier ont été calculés en utilisant une approche fondée sur les incidences secondaires et la capacité financière dans le contexte des priorités du Ministère, et en y intégrant une stratégie d'atténuation des risques. Tout au long de l'exercice financier, on a fait une analyse des dépenses et de l'engagement afin de préciser et de contrôler les perspectives pour le présent exercice et d'assurer la planification du risque pour la nouvelle année.

La gestion intégrée du risque comprend une gestion systématique des risques à l'échelle du Ministère à l'appui des décisions stratégiques pour la réalisation des objectifs organisationnels. Au cours de la période visée, le Ministère a entrepris d'opérationnaliser son approche relative à la gestion intégrée du risque. Dans le but d'assurer la visibilité de la gestion intégrée du risque au niveau opérationnel, une approche a été mise à l'essai au Secteur des services ministériels en vue d'identifier et d'évaluer les risques. Cette initiative a permis de faire connaître le processus de gestion intégrée du risque et les composantes du profil de risque opérationnel. Le projet pilote a fait l'objet d'une évaluation informelle et mené à l'élaboration d'une approche de mise en oeuvre pour le reste du Ministère.

Au cours du présent exercice, des cadres supérieurs du TACRA ont évalué la capacité du Tribunal. Vous trouverez un rapport détaillé de l'évaluation dans le site Web du TACRA. Comme les ressources disponibles pour la mise en oeuvre des changements sont limitées, un plan stratégique a été élaboré en fonction de quatre éléments : les communications, l'amélioration des services offerts, les capacités de gestion, et la planification de la

Cette initiative constitue un exemple de la réussite d'une initiative gouvernementale horizontale Nationale en partenariat avec le secteur privé. Il s'agit également d'un exemple de la réussite d'une initiative dans le cadre du projet Gouvernement en direct.

Initiative du Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé
Part d'ACC des dépenses réelles pendant l'exercice 2002-2003 : 0,3 millions de dollars

De plus amples renseignements (y compris de l'information personne-ressource) à l'égard de ces initiatives et d'autres initiatives horizontales des ministères fédéraux, sont disponibles dans la Base de données relative aux résultats horizontaux du Secrétariat du Conseil du Trésor à http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppl-ibdrp/hr-rh_f.asp.

Canada, il y a plusieurs défis, y compris les différents fondements juridiques des programmes, diverses exigences opérationnelles et de politique, des différences technologiques et au niveau des données démographiques des clients, des pénuries de ressources, des structures organisationnelles diversifiées et des pressions politiques. Pour les partenaires de l'ICSS, ceci signifie qu'il est nécessaire de consacrer davantage de temps, d'effort et d'innovation afin de surmonter ces défis. Cependant, les résultats améliorés justifient le temps exigé.

L'ICSS est décrite dans le rapport sur le rendement du Canada de 2003 (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_f.asp).

Initiative de coordination des soins de santé
Part d'ACC des dépenses réelles pendant l'exercice 2002-2003 : 1,0 millions de dollars

INITIATIVE DU SYSTÈME FÉDÉRAL DE TRAITEMENT DES DEMANDES DE SOINS DE SANTÉ

La phase de développement de notre Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé (SFTDSS) a débuté en janvier 2002. Anciens Combattants Canada, en partenariat avec la GRC et le ministère de la Défense Nationale, a conclu un contrat pluriannuel (2002-2008) avec le Service Croix Bleue de l'Atlantique (SCBA). Ce contrat permet au SCBA de traiter des demandes de soins de santé au nom de ces trois ministères.

La mise en œuvre de ce contrat se divise en quatre versions. Deux de ces versions ont été mises en œuvre avec succès en 2002-2003. La version 1 donne à la GRC la capacité de soumettre des demandes de soins dentaires

électroniquement et comprend quelques initiatives liées au positionnement technique d'ACC. La version 2 a assimilé les procédures opérationnelles reliées aux pays étrangers et au déplacement des raisons de santé pour ACC. Pour le MDN, cette version comprend les soins d'urgence hors Canada pour les membres des FC ainsi que le développement d'un système pharmacéutique national pour les bases des FC, lequel a été

complété en mars 2003. Ce système relie toutes les pharmacies des FC au Système pharmacéutique en direct du SCBA qui est actuellement utilisé par les pharmacies de détail, fournissant aux FC des dossiers pharmacéutiques complets pour tous les membres. Pour la GRC, cette version comprend une intégration de ses programmes des soins dentaires et de déplacement.

La mise en œuvre de ces deux versions a posé certains défis, y compris un changement de la portée du travail, la disponibilité des ressources humaines pour appuyer les opérations en cours et le développement de ce nouveau système ainsi que la coordination des mises à niveau du système avec le SCBA. Afin de réussir la mise en œuvre, la gestion des risques était essentielle pour maintenir un milieu opérationnel stable lors de la mise en place progressive de ce nouveau système.

Cette phase de développement du système permettra au gouvernement fédéral de réaliser des économies d'environ 20 millions de dollars car un système unique servira trois ministères, soit ACC, la GRC et le MDN.

Initiatives horizontales

Les initiatives horizontales sont définies comme étant des initiatives importantes dans le cadre desquelles des partenaires de deux ou plusieurs organismes ont reçu du financement de programme et se sont entendus formellement pour travailler ensemble afin de réaliser des résultats partagés. Voici une description des initiatives horizontales d'ACC, pour laquelle nous sommes le ministre directeur.

INITIATIVE DE COORDINATION DES SOINS DE SANTÉ

L'Initiative de coordination des soins de santé (ICSS) a été établie en 1994 afin de développer et de mettre en oeuvre une stratégie pour coordonner les achats par le gouvernement fédéral des services et des produits de soins de santé pour les clients du gouvernement fédéral au coût le plus bas possible grâce à la coordination des efforts parmi plusieurs ministères et organismes. Ces clients (plus d'un million) comprennent les anciens combattants, les membres des Forces canadiennes et de la GRC, les membres des Premières nations vivant dans les réserves, les Inuits, les détenus des établissements fédéraux, les immigrants et les réfugiés admis. Dix ministères et organismes ayant des intérêts communs ont formé un partenariat pour minimiser les inefficacités et le chevauchement reliés à leur prestation des programmes de soins de santé tout en maintenant ou améliorant la qualité des services qu'ils offrent. Anciens Combattants Canada joue le rôle de premier plan en accueillant le Secrétariat de l'ICSS, lequel appuie l'initiative à l'échelle globale en coordonnant des activités conjointes, en fournissant de l'expertise dans les domaines de l'analyse, de la planification et de la gestion des projets et en représentant les nombreux ministères fédéraux offrant des services de santé sur divers comités fédéraux, provinciaux et territoriaux. Les obligations de rendre compte, les ressources, les activités prévues et les résultats du rendement de l'ICSS sont documentés dans son plan d'activités, dans son cadre de responsabilisation et de rapport et dans ses rapports annuels au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

En 2002-2003, des frais négociés conjointement, des achats en vrac et une élaboration collaborative de politiques ont permis, dans leur ensemble, d'améliorer la qualité des services offerts aux clients et d'économiser 1,6 millions de dollars.

Dans le cadre de son rôle à titre de ministre d'accueil pour l'ICSS, ACC a contribué à cette initiative de plusieurs façons. Les dépenses d'exécution du Secrétariat de l'ICSS ont été financées par ACC. Notre sous-ministre déléguée est présidente du Comité directeur de l'ICSS. ACC a également participé activement à des activités de l'ICSS telles que l'élaboration conjointe des politiques parmi les ministères fédéraux et des négociations conjointes avec les fournisseurs des produits et des services de soins de santé. Ces activités ont donné lieu à une amélioration de la gestion des programmes, des économies pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes et une meilleure qualité de vie pour tous les clients fédéraux, y compris nos anciens combattants et nos autres clients – un lien direct à notre résultat stratégique relié aux programmes d'avantages et de services.

Comme l'ICSS fait affaire avec de nombreux fournisseurs de soins de santé à travers le

âge de l'Ontario, le ministre de la Santé et des Services sociaux, et les gouvernements de l'Île-du-Prince-Édouard, de l'Alberta, du Manitoba et de la Colombie-Britannique).

Le troisième regroupement de services clés, une autre initiative dirigée par Anciens Combattants Canada, est le service clé – Le Canada se souvient, qui vient appuyer notre mandat ayant trait au Souvenir en regard de l'objectif stratégique du programme Le Canada se souvient. Au 31 mars 2003, Anciens Combattants Canada comptait plus de 8 000 articles commémoratifs en direct sur les Canadiens morts à la guerre, et des hyperliens aux entrées correspondantes dans le site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada. Au cours de présent exercice, les hyperliens ont été améliorés pour intégrer l'information sur les sépultures de guerre. Plus de la moitié des visiteurs du site Web d'Anciens Combattants Canada l'utilisent pour consulter l'information du site Le Canada se souvient. Les partenaires de cette initiative sont les Archives nationales du Canada et Industrie Canada.

Cette année, l'utilisation du site Web d'ACC a augmenté de 27 %, tandis que le nombre de courriels a augmenté de 22 %. Le nombre d'articles commémoratifs destinés au site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada a augmenté de 95 % par rapport à l'année dernière. L'augmentation de 12 % du nombre de visiteurs du site Web d'Info-aînés Canada et de 61 % du nombre de visites répétées démontre que les utilisateurs y trouvent de l'information pertinente.

ACC doit maintenant relever des défis pour répondre à ses engagements en ce qui a trait au Gouvernement en direct, notamment celui de respecter des échéances serrées alors que toutes les ressources sont affectées aux besoins opérationnels.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter les sites Web suivants :

Mémorial virtuel de guerre du Canada : <http://www.virtualemorial.gc.ca>

Info-aînés Canada : <http://www.seniors.gc.ca/index.jsp>

Gouvernement en direct d'Anciens Combattants : http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/golrep

Manuel des politiques - Programmes pour anciens combattants : http://www.vac-acc.gc.ca/providers_f/sub.cfm?source=vppm

Gouvernement en direct

À l'instar d'autres ministères, Anciens Combattants Canada a accueilli sa présence sur Internet pour mieux servir la population canadienne. L'initiative Gouvernement en direct comporte trois services clés. Deux d'entre eux ont trait à l'objectif stratégique lié aux avantages et aux programmes : 1) Service clé – Pensions, allocations et soins de santé; 2) Service clé – Info-aînés Canada. Anciens Combattants Canada assume le leadership à l'égard de ces deux services clés.

La mise en place du service clé – Pensions, allocations et soins de santé a progressé en regard du projet Prestations et services de santé en direct d'Anciens Combattants Canada. Ce projet vise à permettre aux clients de présenter une demande de pension d'invalidité en direct ou d'obtenir un examen de leur dossier en ce qui a trait à leur droit à pension. Par ailleurs, le premier volume du Manuel des politiques – Programmes pour anciens combattants est maintenant accessible en direct. Anciens Combattants Canada et Travaux publics et Services gouvernementaux Canada ont mis au point un système de présentation en direct des évaluations de l'infirmité signées, en toute confidentialité, par voie de l'infrastructure à clés publiques du gouvernement du Canada. La prochaine étape consistera à mettre en place un système de présentation des évaluations médicales et de l'ergothérapie. En l'occurrence, nous travaillerons avec le Secrétaire du Conseil du Trésor, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, et les responsables du projet de voie de communications protégée.

En ce qui concerne le service clé – Info-aînés Canada, le site Web d'Info-aînés Canada offre aux aînés, à leurs familles, aux dispensateurs de soins et aux fournisseurs de services, un guide unique qui leur permet d'avoir accès facilement à de l'information (fédérale/provinciale/territoriale) sur les programmes et les services. Cette année, de nombreuses améliorations ont été apportées au site, notamment l'ajout de deux « Événements de la vie » (Transition de soins de santé et Décès et deuil). Les visiteurs peuvent remplir un questionnaire en vue de recevoir une liste de sites Web qui s'appliquent à leur situation. Ils peuvent ainsi obtenir de l'information sur des programmes et services (gouvernementaux ou non) pertinents. La rubrique Événements de la vie permet de faire une recherche par province et peut être utilisée comme liste de vérification et outil de planification. La capacité de recherche du site a aussi été améliorée. La rubrique d'aide comporte maintenant une composante audiovisuelle qui permet aux visiteurs de se familiariser avec les ressources spéciales du site Info-aînés Canada. Le service clé – Info-aînés Canada permet en outre de faciliter les projets d'amélioration des services grâce aux efforts du Partenariat canadien sur les services aux aînés (PCSA) et d'un comité consultatif de citoyens. En juin 2002, on a organisé une présentation au sujet de la vision et des objectifs du PCSA dans le cadre de la Rencontre fédérale-provinciale-territoriale des ministères responsables des questions touchant les aînés. L'initiative de service clé – Info-aînés Canada relève principalement d'ACC, qui compte cependant sur les efforts et la collaboration de nombreux organismes fédéraux (l'Agence des douanes et du revenu du Canada, Santé Canada, Développement des ressources humaines Canada, le Secrétaire du Conseil du Trésor, et Communications Canada) et provinciales (le ministère des Affaires civiles, le Secrétaire du troisième

| R - Service réglementaire | | | | D & P - Droits et privilèges | | A - Autres biens et services | |
|---------------------------|---|--|--|---|--|------------------------------|--|
| Type de frais* | Pouvoir d'établissement des frais | Recettes réelles en 2002-2003 (000 \$) | Coût total prévu pour fournir le bien ou le service (000 \$) | Hôpital Sainte-Anne : Frais d'hébergement et de repas chargés aux bénéficiaires | | | |
| R | Règlement sur les soins de santé pour anciens combattants C.P. 1990-1825 28 août 1990 | 5 255 \$ | 17 531 \$ | Des frais d'hébergement et de repas sont chargés aux patients admis pour une affection ouvrant droit à pension. Cependant, lorsqu'un patient est admis pour une affection n'ouvrant pas droit à pension, le taux mensuel maximum des frais est de 755,12 \$ basé sur les revenus du patient et autres considérations. En 2002-2003, environ 484 lits ont été occupés par ce type de patients. | | | |
| | | | | Consultation et analyse : Le taux mensuel maximum des frais d'hébergement et de repas est fixé par le ministère de façon à correspondre au moins élevé des deux montants suivants : 1) le taux modérateur provincial mensuel le plus bas pour l'hébergement et les repas en vigueur le 1 ^{er} juillet précédent; ou 2) le taux mensuel maximum qui s'appliquait à l'hébergement immédiatement avant le 1 ^{er} octobre, multiplié par le pourcentage que représente le taux de l'AAC pour les personnes mariées en vigueur le 1 ^{er} juillet de l'année en cours par rapport au taux de l'AAC pour les personnes mariées en vigueur le 1 ^{er} juillet de l'année précédente. Les bénéficiaires sont avisés par lettre du nouveau taux mensuel qui leur sera chargé. | | | |
| | | | | Norme de service : Les services médicaux, professionnels, infirmiers et de soutien sont dispensés en fonction des normes et des pratiques qui ont cours dans le domaine de la santé. | | | |
| | | | | Résultats sur le rendement : En décembre 2002, le Conseil canadien d'agrément des services de santé a octroyé à l'Hôpital Sainte-Anne le type d'agrément le plus élevé qui peut être octroyé à un établissement de santé soit une durée de trois (3) ans. | | | |
| | | | | Le processus de gestion des différends : Selon le cas, les conflits sont traités par téléphone, par correspondance et/ou dans le cadre de réunions avec les pensionnaires ou leurs représentants. En outre, des mesures de compensation pourraient être prises en ce qui a trait aux pensions et, s'il y a lieu, des procédures judiciaires peuvent être prises pour en arriver à un règlement. | | | |

| R - Service réglementaire | | | |
|---|--|--|--|
| D & P - Droits et privilèges | | | |
| A - Autres biens et services | | | |
| Type de frais* | Pouvoir d'établissement des frais | Recettes réelles en 2002-2003 (000 \$) | Coût total prévu pour fournir le bien ou le service (000 \$) |
| Hôpital Sainte-Anne : Location d'espace | | | |
| R | Règlement concernant les immeubles fédéraux C.P. 1992-1837 27 août 1992 | 66 \$ | -- |
| <p>A/C charge des frais aux entreprises de télécommunications qui ont des antennes sur le toit de l'édifice principal de l'Hôpital Sainte-Anne aux fins de télécommunications. De plus, un centre communautaire provincial de services locaux paie certains frais reliés à l'occupation d'espace à l'hôpital.</p> <p>Consultation et analyse : Les permis et baux sont rédigés par Justice Canada avec les informations reçues de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada et sont signés par les parties.</p> <p>Norme de service : La conformité avec les énoncés des permis et des baux.</p> <p>Le processus de gestion des différends : Selon le cas, les conflits sont traités par téléphone, par correspondance et/ou dans le cadre de réunions. En outre, s'il y a lieu, des procédures judiciaires peuvent être prises pour en arriver à un règlement.</p> | | | |
| Hôpital Sainte-Anne : Frais de repas à la cafétéria | | | |
| A | Conforme à la pratique qui a cours dans le réseau de la Santé et des Services sociaux du Québec. | 337 \$ | 1 119 \$ |
| <p>A/C charge des frais aux employés et visiteurs qui utilisent la cafétéria de l'Hôpital pour prendre leurs repas.</p> <p>Consultation et analyse : Le coût pour les employés est basé sur le taux établi dans les hôpitaux provinciaux du Québec et couvre principalement le coût des ingrédients du repas. Quant au prix pour les visiteurs, il est basé sur le prix des employés majoré avec des ratios allant de 1,10 à 1,75.</p> <p>Norme de service : Les normes de services découlent entre autres du Code d'hygiène à l'intention de l'industrie canadienne des services alimentaires et du Code canadien régissant la vente en détail des aliments et des services alimentaires. Les suggestions des usagers sont évaluées et implantées dans la mesure du possible.</p> <p>Résultats sur le rendement : Les usagers (employés et visiteurs) de la cafétéria sont appelés à répondre à des sondages périodiques et ponctuels. Une boîte à suggestions est disponible pour recevoir les commentaires des usagers.</p> <p>Le processus de gestion des différends : Chaque différend concernant la nourriture est évalué individuellement. Suite à l'évaluation, et si la demande a du mérite, des mesures correctrices seront prises.</p> | | | |

Annexes

Information sur les charges externes

Anciens Combattants Canada prélève divers droits à l'Hôpital Sainte-Anne et pour le remplacement des médailles de guerre. Durant l'année financière 2002-2003, les revenus prélevés par Anciens Combattants Canada s'élevaient à 24,1 millions de dollars. Tous les revenus générés sont des revenus non disponibles et sont crédités au Trésor. Voici les détails des activités d'ACC en matière de prélèvement de droits.

| R - Service réglementaire | | | |
|--|--|--|--|
| D & P - Droits et privilèges | | | |
| A - Autres biens et services | | | |
| Type de frais* | Pouvoir d'établissement des frais | Recettes réelles en 2002-2003 (000 \$) | Coût total prévu pour fournir le bien ou le service (000 \$) |
| Remplacement des médailles de guerre | | | |
| D & P | Décret C.P. 811 27 février 1948 | 79 \$ | 350 \$ |
| <p>ACC offre gratuitement la première série de médailles aux anciens combattants admissibles où à leurs proches parents (5 406 médailles ont été remises en 2002-2003). Les médailles de remplacement sont disponibles au prix coûtant (3 129 ont été émises en 2002-2003).</p> <p>Consultation et analyse : aucune au cours de 2002-2003.</p> <p>Norme de service : les médailles sont émises dans les 5 à 7 jours suivant la réception de tous les renseignements et du paiement.</p> <p>Résultats sur le rendement : les délais d'exécution sont réalisés dans 85 % des cas.</p> <p>Information personne-ressource pour les médailles et les décorations : http://www.vac-acc.gc.ca/clients_f/sub.cfm?source=medals/infomedals</p> | | | |
| Hôpital Sainte-Anne : Frais chargés au plan provincial (Remboursement du Québec) | | | |
| A | Lettre reçue du Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec qui spécifie le montant qui sera payé. | 18 283 \$ | 50 892 \$ |
| <p>Lorsqu'un patient est admis à l'Hôpital Sainte-Anne pour une affection reliée à son affection ouvrant droit à pension, ACC assume tous les coûts et, par conséquent, aucun frais n'est chargé au gouvernement du Québec. D'autre part, lorsqu'un patient est admis pour une affection n'ouvrant pas droit à pension, l'Hôpital chargera le taux quotidien au gouvernement du Québec pour le type de soins (chroniques ou actifs) que le patient a reçu. ACC a chargé des frais au gouvernement du Québec pour ces types de patients totalisant 155 272 jours-patients pour des soins chroniques et 937 jours-patients pour des soins actifs.</p> <p>Consultation et analyse : Les taux quotidiens sont fixés par le Ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec à raison de 115 \$ pour les soins chroniques et de 198 \$ pour les soins aigus.</p> <p>Norme de service : Les services médicaux, professionnels, infirmiers et de soutien sont dispensés en fonction des normes et des pratiques qui ont cours dans le domaine de la santé.</p> <p>Résultats sur le rendement : En décembre 2002, le Conseil canadien d'agrément des services de santé a octroyé à l'Hôpital Sainte-Anne le type d'agrément le plus élevé qui peut être octroyé à un établissement de santé soit une durée de trois (3) ans.</p> <p>Le processus de gestion des différends : Selon le cas, les conflits sont traités par téléphone, par correspondance et/ou dans le cadre de réunions.</p> | | | |

Nos partenaires

Au gouvernement fédéral, les partenariats sont essentiels pour la prestation d'un service de qualité à tous les Canadiens et à toutes les Canadiennes. Vous trouverez ci-dessous une liste partielle des partenaires d'Anciens Combattants qui nous aident à servir les Canadiens et les Canadiennes :

| | |
|---|---|
| Affaires étrangères et du Commerce international, Ministère des | http://www.dfait-maeci.gc.ca |
| Affaires indiennes et du Nord canadien | http://www.ainc-inac.gc.ca |
| Agence des douanes et du revenu du Canada | http://www.ccr-aadrc.gc.ca |
| Archives nationales du Canada | http://www.archives.ca |
| Bureau du Conseil privé | http://www.pco-bcp.gc.ca |
| Commission canadienne des droits de la personne | http://www.chrc-ccdp.ca |
| Commission de la capitale Nationale | http://www.canadascapital.gc.ca |
| Commission de la sépulture de guerre du Commonwealth | http://www.cwgc.org |
| Communication Canada | http://www.communication.gc.ca |
| Défense nationale | http://www.forces.gc.ca |
| Développement des ressources humaines Canada | http://www.hrdc-drh.gc.ca |
| Finances Canada, Ministère des | http://www.fin.gc.ca |
| Fond du Souvenir | http://www.lastpostfund.ca |
| Gendarmerie royale du Canada | http://www.rcmp-grc.gc.ca |
| Industrie Canada | http://www.ic.gc.ca |
| Justice du Canada, Ministère de la | http://canada.justice.gc.ca |
| La Légion royale canadienne | http://www.legion.ca |
| Les Amputés de guerre | http://www.waramps.ca |
| Musée canadien de la guerre | http://www.civilization.ca/cwm |
| Patrimoine Canadien | http://www.canadianheritage.gc.ca |
| Ressources naturelles Canada | http://www.nrcan-rncan.gc.ca |
| Santé Canada | http://www.hc-sc.gc.ca |
| Service Croix Bleue de l'Atlantique | http://www.atl.bluecross.ca |
| Statistique Canada | http://www.statcan.ca |
| Secrétariat du Conseil du Trésor | http://www.tbs-sct.gc.ca |
| Travaux publics et Services gouvernementaux Canada | http://www.pwgsc.gc.ca |

La rationalisation effectuée au sein du Ministère au cours des dernières années a eu des répercussions sur le volume de travail du Tribunal. Comme les arbitres d'ACC ne conservent pas tous les documents examinés aux fins de statuer sur les demandes de pension dans le dossier de l'Administration centrale, le Tribunal doit commander les documents de service relatifs à ces demandes pour pouvoir préparer un exposé de cas complet à l'intention du comité de révision. Cette amélioration du service a eu pour résultat que les membres obtiennent davantage de renseignements sur lesquels fonder leurs décisions. Toutefois, cet effort supplémentaire a aussi eu un effet négatif sur le nombre de documents produits chaque semaine. Le Tribunal s'inquiète surtout du nombre de demandes qui, pour diverses raisons, sont retirées par les clients et leurs représentants après que l'on ait préparé l'exposé de cas. Au cours du prochain exercice financier, on mettra l'accent sur la collaboration avec les représentants en vue de réduire le nombre de demandes enregistrées qui ne se rendent pas jusqu'à l'audience. L'augmentation du nombre de décisions favorables rendues au premier palier de décision, qui a pour effet de réduire le nombre de demandes transmises aux fins de révision, a également eu des répercussions sur le volume de travail du Tribunal. Toutefois, les demandes soumises au Tribunal se caractérisent par la complexité croissante des troubles médicaux et de l'interdépendance entre les maladies. Le Tribunal a relevé ces défis en faisant en sorte de fournir une expertise médicale et juridique, une formation approfondie et de la documentation spécialisée aux membres qui interprètent et appliquent les lois puis rendent une décision après avoir analysé les liens entre les affections à l'étude et le service militaire des demandeurs.

Le Tribunal est résolu à continuer à rendre des décisions bien réfléchies et justifiées, de façon équitable et efficace, tout en adhérant à des principes de professionnalisme, d'apprentissage continu et de communication, en vue de servir les Canadiens et les Canadiennes avec toute la compétence et l'intégrité possible.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter le site Web suivant : <http://www.vrab-tacra.gc.ca>

volume de travail ait augmenté, le Tribunal a réduit son délai d'exécution en accroissant sa productivité, en modifiant l'affectation de ses ressources et en rationalisant les processus. Le Tribunal a atteint les résultats escomptés puisque, en moyenne, 90 % des décisions relatives aux audiences de révision ont été rendues après 28,6 jours, et 99 % des décisions relatives aux audiences d'appel l'ont été après 28,7 jours. Il s'agit là d'un progrès marqué par rapport aux résultats de l'année précédente, quand l'adoption de nouveaux logiciels informatiques a retardé le processus au point que 70 % des décisions relatives aux révisions et 90 % des décisions relatives aux appels ont été rendues dans les quarante jours suivant les audiences.

Le Tribunal considère très important de communiquer avec les clients et de leur fournir de l'information sur leur droit d'en appeler et d'être représentés, et il s'emploie à continuer d'améliorer ses résultats dans ce domaine. Ainsi, on communique maintenant avec les appelants pour accuser réception des demandes de réexamen et pour les informer de la réception par le Tribunal d'ordonnances de la Cour fédérale exigeant qu'on procède à une nouvelle audience relativement à une décision.

Les demandeurs de tout le Canada peuvent communiquer avec le Tribunal grâce au numéro de téléphone sans frais qu'il met à leur disposition. Le personnel qui répond aux demandes de renseignements des clients a répondu à environ 3 000 appels téléphoniques, dans les deux langues officielles, au cours de l'exercice financier. Mais les gens utilisent de plus en plus les outils électroniques, comme le site Web et l'adresse électronique du TACRA, pour obtenir les renseignements dont ils ont besoin. Le Tribunal juge nécessaire d'accentuer la communication avec les clients, les organisations d'anciens combattants et le public, et il a entrepris d'élaborer une stratégie de communication à cet effet.

À titre de tribunal indépendant, le TACRA n'établit pas de partenariats. Cependant, il consulte les principaux groupes et organisations représentant les anciens combattants, ce qui l'aide à résoudre certains problèmes de fonctionnement et à améliorer le service aux clients. Le Tribunal et le Bureau de services juridiques des pensions ont travaillé en collaboration en vue d'uniformiser et de coordonner les audiences, afin de servir l'intérêt des clients. Des rencontres régulières avec la Légion royale canadienne, l'Association canadienne des vétérans de la Corée et Les Amputés de guerre du Canada fournissent autant d'occasions d'examiner diverses questions et recommandations.

En octobre 2002, on a terminé l'exercice d'évaluation du risque effectué pour le TACRA. Dans le cadre de cet exercice, on a préparé une première liste des secteurs de risque, puis on a tenu un atelier sur l'évaluation du risque auquel douze membres du TACRA ont participé. Les risques relevés ont trait à la sécurité, aux ressources, à la complexité des arguments médicaux et juridiques et à l'évolution rapide des politiques et des processus. Le Tribunal utilisera l'analyse effectuée à cette occasion à titre d'outil de gestion interne et de point de référence dans le cadre de futures évaluations. Le Tribunal prévoit accorder plus d'importance aux pratiques de gestion du risque en offrant de la formation en matière de repérage et d'évaluation du risque, et en intégrant les pratiques de gestion du risque à la prise de décisions stratégiques et opérationnelles.

révision ministérielle, le nombre de décisions rendues fut de 6 752.

Pour le Tribunal, il est prioritaire d'améliorer le service aux clients en réglant les demandes en temps opportun et avec efficacité. L'adoption d'un nouveau système informatique de gestion des renseignements sur les clients, en 2001-2002, a retardé le traitement et l'audition des demandes. Afin de combler ce retard et d'éliminer le surplus de travail accumulé, le Tribunal a consacré beaucoup d'efforts au traitement des demandes à l'étude, en augmentant considérablement le nombre d'audiences tenues et le nombre de décisions communiquées aux clients en 2002-2003.

Le tableau ci-dessous montre les progrès accomplis au cours des trois dernières années :

Graphique 10 : décisions rendues par le TACRA

| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | En attente |
|-------------------------------------|-----------|-----------|-----------|------------|
| Demandes de révision | 4 281 | 4 056 | 5 213 | 2 767 |
| Demandes d'appel | 1 758 | 1 316 | 1 363 | 933 |
| Réexamens | 281 | 223 | 120 | 156 |
| Allocations aux anciens combattants | 84 | 185 | 56 | 27 |
| Total | 6 404 | 5 780 | 6 752 | 3 883 |

L'engagement du Tribunal, en ce qui a trait à l'utilisation de nouvelles méthodes dans le cadre des audiences de révision, l'a amené à élaborer un projet pilote de téléconférence, en collaboration avec le Bureau de services juridiques des pensions. Des clients incapables de se déplacer parce qu'ils sont malades ou handicapés, parce qu'ils vivent en région éloignée ou qu'ils se sont établis de façon permanente à l'extérieur du Canada ont participé à ce projet pilote. Le recours aux téléconférences a réduit les délais liés à l'établissement du calendrier et il a permis aux demandeurs de participer pleinement aux audiences par téléphone. Pendant la durée du projet pilote, des audiences ont été tenues de Vancouver à Halifax; trois clients habitant aux États-Unis ont même pu y participer. On évalue actuellement ce projet, que l'on songe à mettre en oeuvre à plus grande échelle.

La technologie de la vidéoconférence a permis d'accélérer l'établissement du calendrier d'audiences d'appel puisque les avocats-conseil de tout le Canada pouvaient présenter leurs arguments aux membres réunis à Charlottetown. Au cours de l'exercice financier visé par le présent document, environ 20 % des 1 363 demandes d'appel ont été entendues par le truchement de la vidéoconférence.

Le Tribunal s'est employé à mieux respecter son engagement en matière de prestation de services, qui consiste à rendre des décisions bien réfléchies et justifiées et à les communiquer aux clients dans les trente jours suivant la date de l'audience. Bien que son

chacune d'entre elles. Les arbitres prennent leurs décisions dans le cadre d'un processus équitable, transparent et compris de toutes les parties : ils se préparent soigneusement pour chaque audience, font un examen impartial des éléments de preuve et des arguments soumis par les représentants des demandeurs, dégagent les faits pertinents et appliquent les lois appropriées de façon à rendre des décisions justes et en temps opportun. Les membres du Tribunal sont appuyés par des conseillers juridiques et professionnels ainsi que par un personnel spécialisé et bien informé, résolu à offrir un service de qualité aux clients.

Après avoir eu recours au dernier palier d'appel du Tribunal, les clients peuvent déposer une demande de contrôle judiciaire auprès de la Cour fédérale du Canada. Bien que le Tribunal ne soit pas partie au processus de contrôle judiciaire et qu'il tente rarement d'obtenir qualité d'intervenant, il est tenu d'analyser les décisions de la Cour fédérale et de faire en sorte que ses décisions, ses politiques et son fonctionnement se conforment à l'orientation indiquée par les décisions de la Cour. En 2002-2003, le Tribunal a reçu quinze Avis de demande. La Cour fédérale du Canada a rendu sept décisions au cours de l'exercice visé par le présent document. Dans quatre cas, elle a accueilli des demandes de contrôle judiciaire et elle a demandé au Tribunal de reprendre les audiences relatives à ces demandes. Trois d'entre elles ont été rejetées et la quatrième a été abandonnée.

Dans le cadre de son mandat, le Tribunal s'emploie d'abord et avant tout à rendre des décisions cohérentes et éclairées. Comme il est essentiel que les arbitres soient bien formés et bien informés afin de garantir un examen équitable des faits et des éléments de preuve pertinents, le perfectionnement professionnel est axé sur l'interprétation et l'application uniformes des lois relatives aux révisions et aux appels. Les nouveaux membres bénéficient d'un programme d'apprentissage complet et tous les membres ont accès à une formation continue de haute qualité. Le mentorat et le partage de compétences entre les membres, les conseillers juridiques et professionnels et le personnel spécialisé sont considérés importants et ils sont encouragés. Le Tribunal a mis en oeuvre différentes stratégies visant à élargir le savoir de ses membres; citons, outre la conférence annuelle des membres, la tenue d'une autre conférence au milieu de l'hiver et la mise en place de tribunes de discussion hebdomadaires.

Les membres étant disséminés à la grandeur du Canada et les audiences de révision ayant lieu dans quarante endroits différents, il est essentiel de recourir à la technologie pour qu'ils puissent communiquer en temps opportun et échanger les informations nécessaires. Ces échanges seraient impossibles si les membres ne disposaient pas d'ordinateurs portatifs et s'ils ne recevaient pas la formation nécessaire pour les utiliser. À la fin de l'exercice, on a commencé à utiliser de tout nouveaux logiciels à commande vocale; ils pourraient être mis à la disposition de tous les membres si l'évaluation qui en sera faite à la suite de la période d'essai s'avère positive.

Au cours de l'exercice financier visé par le présent document, 10 710 nouvelles demandes ont été déposées auprès du TACRA. Cette augmentation de 30 % par rapport à l'exercice 2001-2002 correspond aux prévisions, qui établissaient le nombre de décisions à 11 551. Toutefois, comme 3 958 demandes ont été déconseillées ou soumises à une



⑤ Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)

| Résultats prévus | Résultat stratégique |
|--|---|
| | Équité dans les programmes d'allocation d'anciens combattants et de pension d'invalidité. |
| <input checked="" type="checkbox"/> Processus indépendant de révision et d'appel | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Traitement uniforme et opportun des demandes | |
| <input checked="" type="checkbox"/> Les clients sont informés de leurs droits | |

| |
|---|
| Auto-évaluation des réalisations en matière de rendement <input checked="" type="checkbox"/> Attente dépassée <input checked="" type="checkbox"/> Attente satisfaite <input checked="" type="checkbox"/> Progrès réalisé <input checked="" type="checkbox"/> Aucun progrès réalisé |
|---|

Dépenses réelles pour l'année financière 2002-2003 : 11,5 millions de dollars ♦ 107 équivalent temps plein

Le processus de révision et d'appel est un important mécanisme qui permet à tous les Canadiens d'en appeler d'une décision rendue par le gouvernement du Canada. Au moyen du résultat stratégique du programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), ou TACRA, nous tentons de nous assurer que les anciens combattants et les autres clients soient traités de façon équitable tout au long du processus de révision et d'appel. Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel), ou le Tribunal, est un tribunal quasi-judiciaire, indépendant d'Anciens Combattants Canada, qui offre une voie de recours aux Canadiens qui ne sont pas satisfaits d'une décision prise par Anciens Combattants Canada ou par l'organisme auquel le Tribunal a succédé, relativement à une demande de pension d'invalidité, ou qui sont insatisfaits d'une décision rendue par le Ministère à la suite d'une révision ministérielle en ce qui a trait à une demande d'allocation aux anciens combattants (AAC). Chaque requérant admissible a le droit d'avoir une audience complète et équitable ainsi qu'une décision par écrit décrivant les raisons qui justifient le résultat. Le Bureau de services juridiques des pensions représente environ 95 % des demandeurs. Les autres (5 %) sont représentés par un officier d'entraide de la Légion royale canadienne, par une autre organisation d'anciens combattants ou par un avocat du secteur privé; certains choisissent de se représenter eux-mêmes. Les réalisations relatives ce résultat stratégique présentées ci-dessous illustrent les efforts que nous avons faits au cours de l'exercice afin de garantir que les demandeurs reçoivent tous les avantages auxquels ils sont admissibles.

Réalisations en matière de rendement :

Les audiences de révision et d'appel indépendantes relatives aux demandes de pension d'invalidité ou d'allocation sont jugées par des membres nommés par le gouverneur en conseil, lesquels interprètent les lois adoptées par le Parlement et les appliquent en tenant

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter le site Web suivant :

Rapports ministériels de la vérification et de l'évaluation d'ACC
Plan stratégique quinquennal d'ACC, 2001-2006
Plan stratégique quinquennal des ressources humaines d'ACC, 2002-2007
Initiative d'amélioration des services d'ACC
Stratégie de développement durable d'ACC
http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=departement/reports

développement durable. Nous devons sans cesse mesurer à la rapidité à laquelle évolue la technologie de l'information. Ainsi, il faut répondre à la demande croissante générée par la nouvelle technologie, et ce, à un coût toujours plus élevé. Nous tentons de gérer cette situation en nous montrant souples et en sachant nous adapter aux changements occasionnés par la technologie de l'information ainsi que par l'évolution des besoins d'ACC qui découlent des nouvelles orientations données aux programmes et aux initiatives.

L'amélioration des services joue un rôle de premier plan dans l'ensemble des projets et des initiatives d'Anciens Combattants. La section des annexes du présent rapport renferme de plus amples renseignements sur les progrès que nous avons accomplis cette année dans le cadre de l'Initiative d'amélioration des services.

L'évaluation des travaux que nous effectuons vise à nous assurer du fait que la population canadienne obtienne des services de qualité en retour des impôts qu'elle paie. Pour ce faire, nous menons des exercices de vérification et d'évaluation dans l'ensemble du Portefeuille pour faire en sorte que le grand nombre d'activités et de projets d'Anciens Combattants atteignent les objectifs visés dans les limites des budgets et des délais prescrits. Le tableau ci-dessous montre l'état de certains exercices entrepris au cours de la présente année financière.

Graphique 9 : progrès réalisés en matière de vérification et d'évaluation

| Vérifications ou évaluations | | Date d'échéance |
|---|--|-----------------|
| Outils et techniques de vérification assistée par ordinateur - Phase III | | Février 2003 |
| Évaluation du risque du cadre de contrôle du Programme de soins de santé | | Février 2003 |
| Suivi de la mise en oeuvre du Réseau de prestation des services aux clients - Version 2 | | Février 2003 |
| Vérification de la conformité du Programme des pensions | | Août 2002 |
| Modernisation de la fonction de contrôleur moderne - Séances de sensibilisation aux pratiques de gestion modernes | | Juillet 2002 |
| Critères et cadre d'évaluation des partenariats au sein d'Anciens Combattants Canada | | Juillet 2002 |
| Outils et techniques de vérification assistée par ordinateur - Phase II | | Mai 2002 |
| Évaluation du Programme de pension d'invalidité | | En cours |
| Projet pilote du coordonnateur de la transition au sein d'ACC | | En cours |
| Vérification de la santé et de la sécurité au travail | | En cours |
| Politiques du Conseil du Trésor en matière de vérification interne et d'évaluation | | En cours |

Bon nombre de ces exercices de vérification et d'évaluation paraissent dans le site Web

partage de l'information à l'interne, la reconnaissance des enjeux et la saisie des occasions de coopérer. Durant l'année, ACC a continué à participer activement aux débats stratégiques interministériels et à l'élaboration de politiques nationales dans des domaines où nous sommes très bien placés pour faire valoir notre expérience et notre expertise. Notre contribution se reflète dans notre appui aux personnes handicapées, aux aînées et aux personnes avançant en âge, dans la promotion de la santé, les soins, le projet de téléhospice, les soins de longue durée, les soins palliatifs et les soins en fin de vie, ainsi que dans des initiatives plus vastes de réforme et de renouvellement de soins de santé. L'examen annuel du *Plan stratégique quinquennal d'ACC 2001-2006* a donné lieu à un rajustement de nos priorités et de notre orientation stratégiques afin de tenir compte de la réalité et des nouveaux enjeux.

Le *Plan stratégique quinquennal des ressources humaines d'ACC (2002-2007)* a été rendu public en juillet 2002. Ce plan a été structuré de façon à correspondre de près aux objectifs et à l'orientation stratégiques du Ministère énoncés dans le *Plan stratégique quinquennal d'ACC 2001-2006*. Les questions et les initiatives dont traite ce plan touchent les problèmes importants en ressources humaines auxquels ACC est confronté, à savoir : le maintien en poste du personnel et le recrutement; les occasions de formation et de perfectionnement; le besoin de se doter d'un effectif plus diversifié; le soutien aux employés en matière de gestion du stress et d'équilibre de la charge de travail. Au cours du récent exercice financier, nous avons fait des progrès dans le domaine de la formation sur le leadership grâce à des ateliers offerts aux cadres intermédiaires. De plus, en mettant en valeur ACC à titre d'organisation apprenante, de la formation a pu être donnée régulièrement à l'ensemble des membres du personnel afin de les aider dans leur travail quotidien. Il ne faut pas oublier que l'engagement pris par le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) en matière d'apprentissage continu, a mené à la création du Collège du TACRA qui a offert, lors des sessions de printemps et d'automne, des cours de courte durée sur une grande variété de sujets liés au travail et au perfectionnement. Ces cours ont connu un tel succès que d'autres sessions sont déjà prévues. On envisage même que ce concept soit adopté à plus grande échelle au sein du Portefeuille. Le défi auquel nous sommes confrontés en ce qui a trait à la planification des ressources humaines, consiste à devoir s'adapter aux changements qui surviennent dans l'ensemble du Portefeuille, que ces changements touchent les programmes ou le personnel. À mesure que la planification des ressources humaines s'intègre à la planification stratégique du Portefeuille, nous devons constamment surveiller tant les activités de l'heure que celles qui s'annoncent afin de pouvoir compter sur du personnel compétent affecté au bon moment aux postes pertinents; sans quoi, nous risquons de compromettre la qualité des services offerts aux anciens combattants et aux autres clients.

La technologie de l'information joue un rôle essentiel dans la prestation efficace et rentable de services aux anciens combattants et aux autres clients. Notre matériel informatique et nos logiciels sont mis à niveau au besoin afin que nous puissions mieux servir les clients. Cette année, nous avons préparé un document sur les orientations stratégiques d'ACC en matière de technologie de l'information dans le but de mieux intégrer et de mieux coordonner la technologie de l'information, la gestion de l'information, les ressources humaines, les activités stratégiques et la planification du



④ Administration ministérielle

| Résultats prévus | Les activités se concentrent sur l'amélioration des services et de l'efficacité organisationnelle par l'entremise de la gestion stratégique de l'effectif, de l'amélioration des communications, de l'utilisation accrue de la technologie et de la contribution accrue à l'élaboration des politiques nationales dans les domaines qui sont directement liés au bien-être et à la reconnaissance des anciens combattants et des autres clients. | | |
|---|--|--|--|
| | Priorités | | |
| <p>Les ressources du Portefeuille répondent économiquement aux besoins ministériels et aux besoins en matière d'exécution de programmes</p> <p>Les programmes, les initiatives stratégiques, les activités et les projets du Portefeuille sont évalués et le rendement est consigné</p> <p>Les intervenants sont consultés sur les principales initiatives du Portefeuille en matière de changement</p> | <p>Améliorer notre politique afin d'assurer une utilisation plus efficace de l'information et de l'analyse en ce qui touche la prise de décisions en fonction de preuves et la responsabilisation à l'égard du public</p> <p>Aligner notre plan stratégique en ressources humaines sur les objectifs de l'organisme et les attentes de nos gens</p> <p>Accélérer le développement de notre capacité en technologie de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'intégrer le Gouvernement en direct</p> | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

| Auto-évaluation des réalisations en matière de rendement | |
|---|--|
| <p>⊕ Attente dépassée</p> <p>▣ Attente satisfaite</p> <p>▼ Progrès réalisé</p> <p>■ Aucun progrès réalisé</p> | |

Dépenses réelles pour l'année financière 2002-2003 : 68,7 millions de dollars ♦ 687 équivalent temps plein

L'administration ministérielle joue un rôle important car c'est grâce à des idées novatrices et à des mesures efficaces qu'Anciens Combattants réussit à fournir aux Canadiens et aux Canadiennes les avantages et les services dont ils et elles ont besoin au moment opportun.

Réalisations en matière de rendement :

Pendant l'année, nous avons déployé beaucoup d'efforts en vue d'améliorer notre apport à l'élaboration de politiques nationales. Les diverses mesures prises sur un grand nombre de fronts par divers secteurs de l'organisation ont aidé à renforcer la capacité d'ACC en matière de politiques et d'analyse, à accroître notre apport aux débats stratégiques

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter les sites Web suivants :

Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens des champs de bataille : http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=Memorials/cbmr

Mémorial virtuel de guerre du Canada : <http://www.virtualmemorial.gc.ca>

Centre Juno Beach : <http://www.junobeach.org>

Monuments commémoratifs aux Canadiens morts à la guerre : http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=memorials

Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants : http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=department/mincom

Collections et registres : http://www.vac-acc.gc.ca/general_f/sub.cfm?source=collections

Les jeunes et les éducateurs : http://www.vac-acc.gc.ca/youth_f/



des cadres établis. On prévoit qu'un rapport provisoire sera préparé d'ici septembre 2003. Le Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens de champs de bataille Part d'ACC des dépenses réelles pendant l'exercice 2002-2003 : 3,0 millions de dollars

Défis :

Dans le cadre de ce résultat stratégique, un certain nombre de défis devaient être relevés afin de satisfaire la quête du Ministère en matière de commémoration par l'ensemble des Canadiens et des Canadiennes. Certains des défis à affronter concernaient la géographie, la culture, la perception, et l'écoulement du temps. Pour de nombreux Canadiens et Canadiennes, nos monuments commémoratifs en Europe sont très éloignés et il est difficile de les faire reconnaître pour leur importance dans le développement du Canada en tant que nation. Au pays, la commémoration n'est pas perçue comme une activité annuelle, mais plutôt celle de la Semaine des anciens combattants et du jour du Souvenir en novembre. Un autre défi vise la diminution de la population canadienne d'anciens combattants âgés; il est plus difficile de garder leur legs vivant, en particulier dans l'esprit des jeunes générations. Pour ces jeunes, les réalités de la guerre peuvent être lointaines ou inexistantes, et il se peut qu'ils connaissent mieux les rôles des gardiens de la paix actuels présents dans des situations de conflit à travers le monde. Une autre difficulté réside dans le fait que certains Canadiens et Canadiennes ne considèrent pas les anciens gardiens de la paix comme des anciens combattants. En dernier lieu, parce qu'il réussit à sensibiliser davantage les Canadiens et les Canadiennes, le Ministère reçoit de plus en plus de demandes de soutien financier de la part des collectivités et d'autres organismes et, comme tous les ministères, il est confronté au défi d'affecter des ressources limitées là où elles sont le plus nécessaires.

Le tableau suivant résume le progrès que nous avons réalisé jusqu'ici :

Graphique 8: progrès relié au Projet de restauration des monuments canadiens commémoratifs des champs de bataille

| Site | État |
|---|--|
| Restauration et réhabilitation du monument de Vimy | <p>L'offre relative à l'expert-conseil principal pour la réhabilitation de Vimy a été émise en juillet 2002. Étant donné que la soumission retenue dépassait de loin le budget, l'offre a été annulée, l'étendue du projet a été réduite et l'offre émise de nouveau en octobre 2002. Le contrat pour l'expert-conseil principal a ensuite été octroyé en janvier 2003. On s'attend à recevoir les documents reliés à l'offre pour la phase de construction l'automne prochain et l'octroi du contrat est prévu pour le début 2004. La construction sur le site du monument de Vimy débutera au printemps 2004. Malgré le fait que l'octroi du contrat de l'expert-conseil principal ait été retardé de neuf mois, la date d'achèvement pour le monument de Vimy demeure juillet 2006, car on a tenu compte des imprévus lors du processus de planification.</p> |
| Réhabilitation de onze mémoriaux de la Première Guerre mondiale | <p>La réhabilitation de Courcellette, Le Quesnel et Dury a été terminée en mars 2003. La réhabilitation de Gueudecourt et de Masnières, prévue pour 2002-2003, sera remise à l'automne 2003. Ceci est dû à un retard d'un remboursement d'un paiement des taxes au gouvernement de la France, ce qui a forcé un réalignement intermédiaire de nos fonds budgétaires. La réhabilitation de cinq autres sites, c'est-à-dire Hill 62 (Sanctuary Wood), Passchendaele, Bourlon Wood, St. Julien et Courtrai, débutera en 2004-2005. En dernier lieu, quant à Monchy-le-Preux, l'analyse de ce site est en cours.</p> |
| Conservation du terrain du champ de bataille et gestion forestière à la crête de Vimy et à Beaumont-Hamel | <p>À la crête de Vimy, des réparations ont été effectuées sur les sentiers utilisés par les visiteurs et le paysage a été réparé afin de prévenir l'érosion. À Beaumont-Hamel, on a débuté des analyses préliminaires au printemps 2002 afin de déterminer la meilleure méthode de réhabiliter les principaux sentiers du site. On surveille actuellement ces deux sites et les pratiques exemplaires seront utilisées pour réhabiliter d'autres sentiers à l'avenir. En partenariat avec Ressources naturelles Canada, un plan de protection du tapis forestier a été initié et est en cours.</p> |
| Étude des caractéristiques souterraines à la crête de Vimy et à Beaumont-Hamel | <p>En mars 2003, un rapport a été finalisé sur la Phase 1 – identification des techniques convenables pour identifier les caractéristiques souterraines de façon non intrusive. Les recommandations qui résulteront de ce rapport mèneront à la Phase 2 (arpenrage) et à la Phase 3 (validation du puits) de cette étude des caractéristiques souterraines.</p> |

Une vérification de ce projet, effectuée par Anciens Combattants Canada, a débuté au printemps 2002. Cette vérification sera en cours jusqu'à la conclusion du projet et elle a comme objectif de réviser périodiquement les activités du projet afin de déterminer dans quelle mesure les dates de ces activités sont confirmées, de déterminer si ces activités respectent les budgets établis et d'évaluer la gestion du projet et des risques en fonction

- 3) La conservation des champs de bataille et la gestion des forêts de la crête de Vimy et de Beaumont-Hamel;
- 4) L'investigation des caractéristiques souterraines de la crête de Vimy et de Beaumont-Hamel.

Le résultat de ce projet sera la préservation et la sauvegarde de la dignité et de l'intégrité de ces sites pour que tous les visiteurs en jouissent. Cela garantira également la santé et la sécurité tant du public que des employés.

Le rôle d'Anciens Combattants Canada en tant que ministre directeur de ce projet, est de gérer le projet en lui-même, d'en assurer un contrôle de la qualité et une surveillance à mesure de ses progrès, et de travailler avec l'ensemble des partenaires et des consultants engagés dans ce projet afin d'en assurer réussite. Actuellement, il est prévu que le travail soit réalisé dans le délai de cinq ans, malgré quelques retards éprouvés en cours de développement. Un projet de cette ampleur pose un certain nombre de défis à relever, parmi lesquels l'on retrouve celui de collaborer avec un groupe diversifié de partenaires à l'échelle mondiale dans différents fuseaux horaires, et de se conformer au budget et au délai d'exécution établis à l'avance, lorsque des retards occasionnels surviennent indépendamment de la volonté du Ministère. Afin de compenser ces retards, des allocations pour imprévus ont été mises en place au cours du processus de planification, de sorte que les retards ne nuisent pas au calendrier ministériel.

tombes d'environ 1 16 000 Canadiens morts à la guerre, répartis dans 74 pays. Il contribue également à la conservation et à l'entretien des lieux de sépulture des anciens combattants dans approximativement 15 000 cimetières, partout au Canada, parmi lesquels l'on retrouve deux cimetières du gouvernement du Canada, soit l'un à Halifax (Nouvelle-Écosse) et l'autre à Esquimalt (Colombie-Britannique). En partenariat avec la CSGC, un projet pilote quadriennal a été lancé au Québec à l'automne 2002. ACC élaborera, pour ce projet, un inventaire électronique des sépultures des anciens combattants québécois. Celui-ci pourrait, en définitive, se développer en un inventaire national de toutes les tombes d'anciens combattants au Canada, ce qui en permettrait une gestion plus efficace.

Les Opérations en Europe du Ministère comprenaient treize monuments commémoratifs de la Première Guerre mondiale en France et en Belgique. La restauration et la remise en état de ces sites sont décrites ci-dessous dans le Projet de restauration des monuments commémoratifs canadiens de champs de bataille. Ces monuments sont visités par près d'un million de personnes chaque année; Vimy, le plus grand d'entre eux, accueille environ 750 000 visiteurs, et Beaumont-Hamel, le deuxième site le plus fréquenté, reçoit environ 130 000 personnes. Comme par le passé, ACC a offert à de jeunes Canadiens et Canadiennes (35 en 2002-2003) l'occasion d'agir à titre de guide sur ces deux sites. Il a aussi aidé la Fondation à titre canadienne de la bataille de Normandie à financer le recrutement de guides pour le Jardin commémoratif de Caen, en Normandie.

En collaboration avec le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international, et Parcs Canada, Anciens Combattants a réalisé une évaluation des Opérations en Europe à l'automne 2002. L'évaluation en examinait la situation actuelle, en s'axant principalement sur Beaumont-Hamel et Vimy. Les défis, les possibilités, les processus et les coûts liés au maintien continu de ces opérations ont été mis par écrit et un plan d'action sera élaboré d'après les recommandations contenues dans cette évaluation.

Le PROJET DE RESTAURATION DES MONUMENTS COMMÉMORATIFS CANADIENS DE

CHAMPS DE BATAILLE est un projet quinquennal de 30 millions de dollars qui devrait

s'achever en juillet 2006. Les nombreux partenaires du Ministère comprennent Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, le Secrétariat du Conseil du Trésor,

Ressources naturelles Canada, Parcs Canada, la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth, le Service canadien des forêts, les services des parcs des États-Unis,

l'Office national des forêts de France, et les ambassades canadiennes en France, en Belgique et en Croatie.

L'objectif de ce projet est de réparer, de restaurer et de remettre en état les treize sites

commémoratifs de champs de bataille de la Première Guerre mondiale du Canada en

France et en Belgique. Ce projet porte sur quatre principaux domaines :

- 1) La restauration et la remise en état du Monument commémoratif du Canada à Vimy;
- 2) La remise en état de onze monuments commémoratifs de la Première Guerre mondiale;



Le site Web d'ACC contient le Mémorial virtuel de guerre du Canada, site comportant un répertoire de données sur les tombes et les monuments commémoratifs de plus de 116 000 Canadiens, Canadiennes et Terre-Neuviens ayant perdu la vie pour leur pays. Ce site a accueilli plus de 112 000 visiteurs en 2002-2003. Il a la capacité de conserver numériquement une copie des photos et des souvenirs présentés par le public. Cela peut être fait par courriel ou en remplissant une formule de présentation électronique située sur le site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada. ACC met le site à jour régulièrement et ajoute de nouveaux renseignements à la base de données à mesure qu'ils deviennent disponibles.

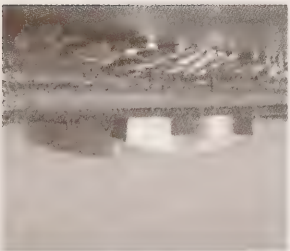
Le public est invité à visiter le site Web du Mémorial virtuel de guerre du Canada pour présenter des photos numériques et des souvenirs personnels à la collection.

Il est également possible de voir sur le site Web d'ACC les six Livres du souvenir, dont la version physique se trouve dans la Chapelle du Souvenir de la Tour de la Paix sur la colline du Parlement. En novembre 2002, le ministre des Anciens Combattants a annoncé à la Chambre des communes la création d'un septième Livre du souvenir. Provisoirement intitulé « *Au service de la paix* », il a pour objet de reconnaître les anciens combattants (autres que ceux de la Première Guerre mondiale, de la Seconde Guerre mondiale et de la guerre de Corée) morts en raison de leur service militaire. Ce Livre constituera un emblème concret pour les membres actuels et anciens des Forces canadiennes qui pourront être reconnus comme le sont les soldats morts en temps de guerre. Cela sensibilisera davantage les Canadiens aux « nouveaux » anciens combattants, ceux ayant servi après la guerre de Corée. Le Livre du souvenir est créé par ACC, en collaboration avec le MDN, et avec le soutien de nombreux organismes d'anciens combattants. Il est prévu que le septième Livre sera publié en novembre 2004.

L'élément RESPONSABILITÉS COMMÉMORATIVES NATIONALES ET INTERNATIONALES comprend la prestation d'une allocation de funérailles et d'inhumation, les inhumations, l'entretien des tombes et des cimetières, ainsi que la préservation et la mise en valeur des sites et des monuments de bataille internationaux du Canada, dont le Monument commémoratif du Canada à Vimy et le Mémorial terre-neuvien de Beaumont-Hamel.

Des services de funérailles et d'inhumation sont offerts par le biais de subventions accordées au Fonds du Souvenir. En 2002-2003, elles s'élevaient à 12,1 millions de dollars. En 2002, 3 017 demandes de funérailles et d'inhumation ont été approuvées. Le travail lié au transfert de l'administration des services de funérailles et d'inhumation vers le Fonds du Souvenir a continué tout au long de 2002-2003, et devrait s'achever en 2003-2004. En novembre 2002, ACC a fait en sorte que les membres de la famille de trois soldats canadiens de la Seconde Guerre mondiale, dont les restes ont récemment été découverts, puissent assister à leur inhumation et participer aux cérémonies du Souvenir aux Pays-Bas.

Par le truchement de l'Agence canadienne de la Commission des sépultures de guerre du Commonwealth (CSGC), ACC a continué d'assumer sa responsabilité d'entretenir les



Au cours de 2002-2003, ACC a contribué 900 000 dollars au Centre Juno Beach, lequel a été inauguré le 6 juin 2003. L'Association du Centre Juno Beach, un organisme à but non lucratif composé d'anciens combattants de la Seconde Guerre mondiale, était responsable de la construction du centre en Normandie (France). Il servira de lieu d'établissement d'enseignement interprétatif dynamique afin d'assurer la préservation de la mémoire des contributions du Canada à la Seconde Guerre mondiale.

L'élément INFORMATION À L'INTENTION DU PUBLIC ET RECHERCHE comprend l'élaboration et la diffusion du matériel didactique et des publications nationaux auprès des Canadiens et des Canadiennes, ainsi que la mise à jour, sur le site Web du Ministère, de l'information relative à la commémoration. Le résultat (une plus grande sensibilisation à l'égard des anciens combattants et des autres soldats ayant servi en temps de guerre et de paix), soutient le résultat stratégique du Ministère du fait qu'elle permet au peuple Canadien d'être mieux informé en matière de commémoration.

En mars 2003, ACC (en collaboration avec la Légion royale canadienne, Patrimoine canadien, l'Institut du Dominion, Cadets Canada, le Musée canadien de la guerre et Rencontres du Canada) a lancé un projet de sept mois intitulé « *Le sens de la commémoration* ». Ce projet avait pour but d'élaborer un jeu de messages clés à l'intention des jeunes âgés de douze à dix-sept ans, qui permette aux partenaires investis d'utiliser une approche commune pour transmettre des messages clés de commémoration à tous les Canadiens et Canadiennes.

En mars 2003 a aussi été réalisée une évaluation de la recherche pédagogique, de l'information du public et du matériel didactique d'ACC. Cette évaluation comprenait une analyse comparative d'autres activités pédagogiques de commémoration de grands pays comme le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie. Une analyse de la méthode d'apprentissage actuelle appliquée par ACC a également été entreprise. Les conclusions ont confirmé le rôle prépondérant d'ACC dans la promotion de la commémoration parmi les jeunes Canadiens et Canadiennes, comme le prouvait sa production de troussees pédagogiques supérieures à l'intention des enseignants et des étudiants. Afin de promouvoir davantage ce matériel didactique, ACC prévoit prendre des mesures pour améliorer l'accès des enseignants et des jeunes au matériel relatif à la commémoration, en classe.

Au cours de l'année financière, ACC a reçu plus de 1 000 demandes de troussees pédagogiques. Elles ont été distribuées à divers groupes et organismes, y compris aux participants de conférences éducatives. Du matériel didactique a également été élaboré pour le 60^e anniversaire de la bataille de l'Atlantique et du 85^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy.

monde. Cette politique a mené à la création d'un Conseil consultatif fédéral sur la commémoration. Présidé par le sous-ministre d'Anciens Combattants Canada et composé de cadres supérieurs provenant de plus de dix ministères, le Conseil consultatif a tenu sa première séance en février 2003. Il a été formé pour fixer une orientation stratégique en matière de commémoration, pour favoriser la consultation et la collaboration, et pour encourager des objectifs communs entre les ministères du gouvernement fédéral ayant un mandat de commémoration.

Afin de marquer le 60^e anniversaire du raid de Dieppe, des cérémonies et des activités se sont déroulées pendant la semaine du 16 au 22 août 2002, au Monument commémoratif de guerre d'Ottawa et dans chaque région d'Anciens Combattants Canada. Sur le plan international, un pèlerinage outre-mer comprenant une délégation de 124 personnes, dont des anciens combattants de Dieppe, des parlementaires, des représentants de divers organismes d'anciens combattants et des jeunes cadets, a pris part aux cérémonies célébrées à Dieppe et dans les environs.

La Semaine des anciens combattants est un moment de commémoration destiné à rendre hommage à tous les soldats ayant servi le Canada en temps de guerre ou de paix. Le thème de 2002, « *Se souvenir du passé, préserver notre futur* » a été choisi, le centre d'intérêt principal étant la jeunesse canadienne. Afin de faire valoir cet intérêt pour la jeunesse, ACC a collaboré avec un certain nombre d'organismes pour mettre en place divers activités et événements. Un partenariat avec Rencontres du Canada pendant la Semaine des anciens combattants 2002, a rendu possible une semaine d'activités d'apprentissage conjuguées autour d'un thème « *Le Canada se souvient* » pour environ 138 étudiants venus de tout le pays. Le projet « *Nous n'oublions jamais* », en collaboration avec l'Association des étudiants en sciences politiques de l'université Concordia, constituait un autre partenariat du même type auquel participaient 64 étudiants et post-secondaires dans l'ensemble du Canada. Les étudiants de ces établissements ont été incités à remercier les anciens combattants en exprimant leurs sentiments par écrit sur une pièce de tissu qui, une fois toutes assemblées au cours d'une cérémonie officielle tenue sur la colline du Parlement pendant la Semaine des anciens combattants 2002, recréaient l'image du drapeau canadien. Afin de marquer cette semaine particulière et importante, des activités supplémentaires telles que des services de chandelles, des dévoilements d'affiches et des cérémonies de dépôt de couronnes de fleurs, se sont déroulées aux échelons communautaire et régional à travers le Canada, les événements nationaux ayant lieu à Ottawa.

En décembre 2002, l'élaboration d'une Stratégie jeunesse du Canada se souvent a été amorcée en vue de repérer les possibilités d'initiatives, d'événements et de matériel didactiques qui encouragent et favorisent la participation des jeunes Canadiens et Canadiennes aux activités de commémoration. Il est prévu que cette stratégie soit développée davantage en 2003-2004.

RECHERCHE, ET RESPONSABILITÉS COMMÉMORATIVES NATIONALES ET

INTERNATIONALES. Les activités qui suivent à partir de cette année financière, démontreront les progrès réalisés pour atteindre ce résultat stratégique.

Dans le cadre de l'ACTION COMMUNAUTAIRE, le but du Ministère est que les Canadiens et les Canadiennes prennent part et organisent des événements qui reconnaissent le rôle du Canada dans les conflits mondiaux et comment ce rôle a contribué à l'épanouissement de la nation. Un certain nombre d'activités soutiennent ce résultat, comme les cérémonies commémoratives locales, les pèlerinages outre-mer, les activités d'apprentissage, et toutes les activités liées à la Semaine des anciens combattants, ainsi que la présentation nationale des messages de commémoration.

Le 85^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy a été reconnu le 9 avril 2002 par une cérémonie spéciale du Souvenir qui s'est déroulée au Monument commémoratif de guerre à Ottawa. En complément de cette cérémonie, un partenariat avec le réseau *Learning Network* a été établi pour attirer l'attention sur cet anniversaire important, non seulement outre-mer, mais aussi au Canada, auprès du plus grand nombre de Canadiens et les Canadiennes possible, en organisant une « visite virtuelle » du Monument commémoratif du Canada à Vimy. Cette expérience d'apprentissage interactive a réuni environ 15 000 étudiants en provenance de partout au Canada, à une délégation d'apprentissage de jeunes parrainée par ACC, composée de treize étudiants, présents à la crête de Vimy. Dans tout le pays, de nombreux événements et cérémonies communautaires ont également eu lieu, et, des treize étudiants, beaucoup continuent de perpétuer le souvenir en partageant leur expérience pendant des événements commémoratifs et en témoignant auprès de groupes d'aide sociale et de groupes scolaires.

La Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants, approuvée par Sa Majesté la Reine en avril 2001, est décernée chaque année à des anciens combattants et d'autres personnes exceptionnelles ayant contribué d'une façon exemplaire au soin et au bien-être des anciens combattants ou à la commémoration de leurs contributions, de leurs sacrifices et de leurs réalisations. Des 700 candidatures reçues aux fins de cette mention pendant l'année financière 2002-2003, la Mention élogieuse du ministre des Anciens Combattants a été attribuée à 43 personnes. La toute première Mention élogieuse a été décernée à Ottawa, à Me Paul Métivier, ancien combattant de la Première Guerre mondiale âgé de 102 ans, au cours du 85^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy.



Le gouvernement du Canada a également approuvé, en avril 2002, sa première Politique du souvenir, « *Le Canada se souvient : commémoration du service militaire canadien en temps de guerre et en temps de paix* ». Le principal objectif de cette nouvelle politique est de réaffirmer que le Canada n'oubliera jamais les contributions et les sacrifices des défunts, des anciens combattants, des soldats ayant servi le pays sur le front intérieur, et de ceux qui ont servi le Canada et continueront de le servir pour défendre la paix dans le



③ Programme « Le Canada se souvient »

| Priorité | Résultats | Résultat stratégique |
|---|--|---|
| Assurer un leadership fort en ce qui concerne la prestation de programmes de commémoration au moyen de partenariats efficaces | <div>Mieux connaître et mieux faire connaître la contribution de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix ▼</div> <div>Participer plus activement aux activités du Souvenir ▼</div> <div>Reconnaître la contribution des anciens combattants, de leur vivant et après leur mort ▼</div> <div>Entretenir, préserver et présenter les richesses du Canada en matière de commémoration, car elles sont des symboles de l'identité nationale ▼</div> | Sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et des Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté et à le rendre plus reconnaissant de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation. |

Auto-évaluation des réalisations en matière de rendement

☐ Atteinte dépassée
 ☒ Atteinte satisfaisante
 ▼ Progrès réalisé
 ■ Aucun progrès réalisé

Dépenses réelles pour l'année financière 2002-2003 : 36,6 millions de dollars

◆ 41 équivalent temps plein

Le résultat stratégique du Programme « Le Canada se souvient » garde présents dans la mémoire de tous les Canadiens et les Canadiennes les exploits et les sacrifices des soldats ayant servi le Canada en temps de guerre, de conflit et de paix. À Anciens Combattants, nous cherchons à garantir que ces réalisations et ces sacrifices soient reconnus et appréciés de tous les citoyens, en particulier de nos jeunes qui perpétueront ce legs du souvenir.

Le résultat stratégique du Programme « Le Canada se souvient » est également lié au thème Vigueur et sécurité des collectivités canadiennes du *Rapport sur le rendement du Canada* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_f.asp) à travers un indicateur social (la participation culturelle) et deux domaines horizontaux (la culture et l'héritage canadiens préservés et reconnus à l'échelle internationale; et une présence visible dans la communauté internationale). La participation à des activités culturelles unit le peuple canadien par le fait qu'elle établit un point commun entre les générations et les cultures.

Réalisations en matière de rendement :

Anciens Combattants remplit son mandat en matière de commémoration à travers trois éléments : ACTION COMMUNAUTAIRE, INFORMATION À L'INTENTION DU PUBLIC ET



ressources pendant un certain nombre de mois. Nous avons fermé les bureaux de district de Calgary, de Regina et de Hamilton. Nous avons transféré la responsabilité des clients de Calgary vers Edmonton, la charge de travail de Regina a été déplacée à Winnipeg et nous avons divisé la charge de travail du bureau de Hamilton entre Toronto et London.

De plus, nous avons ajouté des ressources à l'Administration centrale, Charlottetown, afin de satisfaire le besoin d'avocats supplémentaires pour procéder aux appels. Nous avons également pris la décision de rendre disponibles les services de défense des droits relatifs aux pensions aux clients des FC à titre d'essai à partir du 1^{er} avril 2003, sur la base des Forces canadiennes de Valcartier. La réaction des clients des FC ainsi que les résultats globaux du projet pilote permettront aux cadres du Bureau de décider s'ils doivent étendre les services ou non aux autres bases des FC dans l'ensemble du pays.

Défis :

Servir nos clients en temps opportun pose un certain nombre de défis. Les difficultés actuelles rencontrées par le système des soins de santé dans l'ensemble du Canada ont eu des incidences sur les délais d'exécution du Bureau causés par les délais de réception des rapports des médecins spécialistes. Nos délais d'exécution sont également touchés lorsque nos clients des FC sont déployés à l'étranger. En dernier lieu, comme nous l'avons mentionné plus tôt, nos clients préfèrent rencontrer personnellement nos avocats-conseil. Pour répondre à ce besoin, nous continuons de chercher des moyens d'améliorer nos processus opérationnels pour ainsi pouvoir accorder plus de temps à chacun de nos clients. Grâce à ces efforts, les questions liées à la charge de travail doivent également être traitées afin de s'assurer que le travail soit réparti de façon équitable entre les avocats-conseil et les bureaux, tout en tenant compte de notre clientèle changeante.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter le site Web suivant : <http://www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=departement/organization/bpa1>

indiqué qu'ils préféreraient avoir plus de temps pour rencontrer personnellement leur avocat-conseil avant leurs audiences. Nous avons réduit le nombre de cas par avocat-conseil par audience de six à cinq comme moyen d'augmenter ce temps d'interaction.

Le tableau ci-dessous résume les délais d'exécution du Bureau au cours des deux dernières années financières.

Graphique 7 : délais d'exécution du Bureau

| Amélioration du délai d'exécution | 2002-2003 | 2001-2002 | Révisions (nombre moyen de jours) | |
|---|-----------|--------------------------------|-----------------------------------|-----|
| | | | 142 | 125 |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | Appels (nombre moyen de jours) | | |
| | | 121 | 97 | |
| | | 20 % | | |

La norme d'ordonnancement des audiences au niveau de la Révision est de 120 jours à partir du premier contact établi par le client et de 90 jours au niveau de l'Appel. Comme vous pouvez le constater en consultant le tableau ci-dessus, il y a eu une légère amélioration des délais d'exécution de notre service au cours de l'année, cependant, nous sommes rendu compte que des efforts supplémentaires sont nécessaires afin de réduire davantage nos délais d'exécution et de faire face aux défis uniques que représentent les services offerts aux anciens combattants et aux autres clients.

Nous avons également mis en place une nouvelle mesure au cours de la période visée pour améliorer la qualité des preuves obtenues pour soutenir les demandes de prestations des clients. Avec l'autorisation du client, l'avocat-conseil a maintenant la possibilité de repousser la date des audiences, et du même coup d'accroître le délai d'exécution, tant qu'il n'a pas reçu des documents clés tels que les rapports de médecin spécialiste, qui pourraient augmenter les chances de succès au moment de l'audience.

Au cours de l'année, nous avons mis sur pied un projet pilote en collaboration avec le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA). Nous avons élaboré un processus selon lequel, lorsque les clients ne sont pas en mesure de se présenter en personne aux audiences de révision en raison de la distance, de la maladie ou de problèmes de mobilité, ils peuvent participer activement et témoigner par le biais de téléconférences. Les clients du Bureau qui ne seraient pas en mesure de participer autrement à leur audience de révision nous ont donné des rétroactions tout à fait positives relatives à cette nouvelle initiative.

Avec la diminution du nombre de clients traditionnels en temps de guerre d'ACC et l'augmentation du nombre de jeunes clients des FC et de la GRC, le Bureau a effectué un examen de l'emplacement de ses bureaux et de la clientèle desservie par chacun des bureaux. À la suite de cet examen, nous avons effectué une réaffectation stratégique des

pour amener les personnes qui pourraient le plus bénéficier de notre aide à mieux connaître notre rôle. Les réalisations mises en évidence pour ce résultat stratégique montrent les progrès visibles accomplis pour accroître la sensibilisation au rôle du Bureau et les étapes que nous avons suivies pour nous assurer que les anciens combattants et les autres clients soient traités de façon équitable et efficace.

Le Programme de défense des droits relatifs aux pensions – Résultat stratégique est également lié au thème La vigueur et la sécurité des collectivités canadiennes du rapport *Le rendement du Canada* (http://www.lbs-sct.gc.ca/report_f.asp) par l'intermédiaire d'une zone horizontale (une société fondée sur le respect des droits humains et d'égalité).

Réalisations en matière de rendement :

Au cours de la dernière année financière, nous avons fait progresser un certain nombre d'initiatives. En mars 2003, nous avons rédigé une fiche de renseignements qui est maintenant intégrée dans tous les envois postaux initiaux aux clients du Bureau. Nous tenons de nombreuses séances d'information dans l'ensemble du Canada - parmi le public cible, on retrouve l'Association canadienne des vétérans de la Corée, la Légion royale canadienne, le personnel des Forces canadiennes et la GRC. Nous avons également participé à la réalisation d'une vidéo produite par le ministère de la Défense Nationale qui mettait en évidence les avantages et les services offerts au personnel des FC par Anciens Combattants Canada. Cette vidéo est fournie au personnel des FC en dépitement ou à bord de navires qui n'auraient autrement pas accès à ces renseignements. En dernier lieu, nous avons entrepris un examen de notre site Web et nous sommes actuellement à réviser la formulation afin de nous assurer que les renseignements sont à jour et qu'ils répondent aux besoins des gens qui recherchent des renseignements sur le Bureau.

Au cours de la dernière année, le Bureau a amélioré les services offerts aux anciens combattants et aux autres clients en réduisant le temps de traitement des demandes de prestations. Le Bureau a traité au total 12 079 demandes de prestations. De ce nombre,

8 551 demandes ont été terminées et les 3 528 autres ont été résolues grâce aux conseils offerts aux clients par le Bureau et ne nécessitaient pas d'autres mesures. Il est bon de noter que les 8 551 demandes terminées représentent une augmentation de 58 % par rapport à 2001-2002, 5 426 demandes étant alors terminées. Tout cela a été rendu possible grâce à la mise en œuvre d'un nouveau système informatique client en 2001-2002, ce qui a permis de diminuer le nombre de demandes de prestations traitées au cours de cette année financière et d'augmenter la productivité en 2002-2003 à la suite de la mise en œuvre de cette nouvelle technologie.

Pour les cas n'ayant pas à être présentés devant le TACRA, les clients du Bureau ont

Nous avons traité plus de 1 000 demandes de prestations comme des « révisions ministérielles », ce qui a eu pour effet d'accroître le nombre de clients n'ayant pas à poursuivre personnellement leur cause en appel devant le TACRA – ce qui signifie des économies de temps correspondant à environ 40 semaines d'audiences pour le Portefeuille et pour nos clients.



② Programme de défense des droits relatifs aux pensions

| Résultat stratégique | Résultats prévus | | | Priorités | | |
|----------------------|--|---|---|--|---|-------------------------|
| | Améliorer les services aux anciens combattants des Forces canadiennes | Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles | Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et émergents de nos anciens combattants et de nos autres clients | Informer les clients du processus et de leurs droits | Préparation et représentation professionnelle des cas | Amélioration du service |
| | | | | ☐ | ☐ | ☘ |
| | Protéger les droits des clients d'Anciens Combattants Canada au moyen de l'offre de services professionnels de représentants juridiques dans les cas d'appels liés aux allocations et aux pensions d'invalidité. | | | | | |

Auto-évaluation des réalisations en matière de rendement

☘ Attente dépassée ☐ Attente satisfaite ▼ Progrès réalisé ■ Aucun progrès réalisé

Dépenses réelles pour l'année financière 2002-2003 : 8,2 millions de dollars ♦ **86 équivalent temps plein**

Tous les Canadiens et toutes les Canadiennes ont le droit d'être traités de façon équitable et professionnelle lorsqu'ils s'adressent au gouvernement du Canada. Au ministère des Anciens Combattants, dans le cadre de notre Programme de défense des droits relatifs aux pensions – Résultat stratégique, nous voulons nous assurer que les anciens combattants et les autres clients soient parfaitement conscients de ce que le Bureau de services juridiques des pensions (le Bureau) peut faire pour eux et qu'ils reçoivent, sans frais, des services professionnels de représentants et de consultation. Le Bureau offre ces services à des fins de révision et d'appel, au Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA), dans le cas d'une décision défavorable ou partiellement favorable relative à la pension, une évaluation insatisfaisante ou une décision de première instance relative à l'allocation, ou à l'égard d'une décision d'appel finale relative aux allocations aux anciens combattants. Le Bureau représente également les membres actifs des Forces canadiennes et les clients de la Gendarmerie royale du Canada dans leur recours concernant des décisions sur leur demande de pension d'invalidité liée au service.

Le Bureau s'efforce constamment d'améliorer le service offert aux anciens combattants et aux autres clients lors de la préparation de leurs cas. D'autre part, nous devons innover

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter les sites Web suivants :

Le Projet d'accès à l'information sur la santé :

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=health/legion>

Le Centre pour le soutien des militaires blessés ou retraités et de leurs familles :

http://www.dnd.ca/hr/thecentre/frgraph/home_f.asp

Clients :

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/f/>

Lignes directrices sur l'admissibilité au droit à pension et la table des invalidités :

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=equideelines/disabpen>

Initiative de prévention des chutes :

<http://www.vac-acc.gc.ca/clients/f/sub.cfm?source=health/fallprev>

Guide d'accès aux avantages de santé d'ACC et au programme pour l'autonomie des anciens combattants :

http://www.vac-acc.gc.ca/content/services/healthcare/vachealthvip_f.pdf

Fournisseurs et professionnels :

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/f/>

L'Hôpital Sainte-Anne :

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/f/sub.cfm?source=steannes>

Programme pour l'autonomie des anciens combattants :

<http://www.vac-acc.gc.ca/providers/f/sub.cfm?source=vpmm>

L'Initiative sur le secteur bénévole et communautaire :

<http://www.vsi-sbc.ca/>

permettra aux membres de la Réserve d'être correctement informés au sujet des services et programmes d'ACC auxquels ils pourraient avoir droit. De plus, huit coordonnateurs de l'entraide ont été affectés soit au bureau d'ACC, soit sur des sites des FC. ACC continue à appuyer de nombreuses initiatives mises sur pied précédemment dans le cadre de ce partenariat avec le ministère de la Défense nationale, et à y participer. Nous continuons par exemple à appuyer le Centre MDN-ACC pour le soutien des militaires blessés ou retraités et de leurs familles. Un des programmes offerts par ce centre est le programme de soutien social aux victimes de stress opérationnel. ACC participe toujours au conseil consultatif sur les Forces canadiennes d'ACC, lequel donne au ministre et au Ministère des conseils sur la nécessité d'améliorer les politiques, programmes et services courants offerts aux membres des FC et aux anciens combattants admissibles et à leurs familles, ou d'en créer de nouveaux.

Le PROJET DE TRANSFERT ACC-GRC a été mené à terme avec succès en décembre 2002, ACC se chargeant maintenant de la gestion des pensions d'invalidité des pensionnés de la GRC et du paiement des prestations de soins de santé des membres civils ou retraités qui touchent des pensions d'invalidité. Auparavant, ACC prenait les décisions relatives aux demandes de pension d'invalidité des membres de la GRC, mais le paiement était administré par la GRC. En raison de ce projet, ACC est maintenant responsable du paiement direct des pensions d'invalidité d'environ 3 800 pensionnés de la GRC et du paiement des prestations de soins de santé pour environ 800 pensionnés civils ou retraités. Il a fallu relever plusieurs défis dans le cadre du transfert. Comme la GRC ne disposait d'aucun dossier ou système électronique qu'on aurait pu utiliser pour le transfert des données historiques ou des données sur le paiement, on a dû entreprendre un vaste processus manuel pour passer en revue les dossiers de la GRC et créer des dossiers électroniques. Cette collaboration constitue une manière efficace de relever le défi que représente l'augmentation du nombre de demandes de pension tout en veillant à ce que les membres de la GRC dont l'invalidité est imputable au service aient accès aux avantages médicaux.

concurrence de 20 000 \$ par personne. Cette offre de bon gré ne reposait sur aucune quelconque responsabilité du gouvernement canadien. En octobre 2002, on annonçait que les demandes d'indemnité des anciens combattants des Premières nations seraient acceptées jusqu'au 15 février 2003; au total, on a reçu 2 393 demandes. Le paiement aux anciens combattants des Premières nations admissibles a commencé en mars 2003 et le tout devrait se terminer en décembre de cette même année. De nombreux partenaires ont participé à la recherche, aux négociations, à l'ébauche des documents du Cabinet et au processus d'application. Citons notamment Affaires indiennes et du Nord Canada, Justice Canada, Secréariat du Conseil du Trésor, Bureau du Conseil privé, Finances, ministère de la Défense nationale, Assemblée des Premières nations, Anciens combattants des Premières nations. Au cours de l'exercice, on a réalisé des recherches et entrepris des discussions avec les organisations représentant les Métis et les Indiens de fait et le Bureau du Conseil privé respectivement aux indemnités de démobilisation que ces anciens combattants ont touchées après les guerres.

Projet des anciens combattants des Premières nations
Part d'ACC des dépenses réelles pendant l'exercice 2002-2003 : 1,4 millions de dollars

La Loi C-41, promulguée en 2000, facilite le paiement des prestations de pension aux anciens combattants et aux membres toujours actifs des FC admissibles, et prévoit l'extension des prestations aux anciens combattants à tous les groupes civils ayant servi outre-mer à l'effort de guerre. Au cours du dernier exercice, nous avons mis en œuvre les procédés administratifs, les politiques et la formation nécessaires pour appliquer le programme et les changements de politique requis dans la foulée de la promulgation de la Loi. Les politiques et la formation améliorées permettent d'offrir de meilleurs services aux clients, notamment en ce qui concerne les décisions relatives aux demandes de prestation de pension pour invalidité imputable au service et ouvrant droit à pension émanant des membres toujours actifs des FC, et les services offerts aux pensionnés du service militaire et aux groupes civils admissibles qui ont appuyé l'effort de guerre outre-mer, dans le cadre du Programme pour l'autonomie des anciens combattants. L'élargissement des critères d'admissibilité aux pensions d'invalidité et aux prestations de soins de santé a entraîné une hausse du volume de demandes traitées.

En partenariat avec le MDN, ACC a entrepris un certain nombre d'INITIATIVES

ACC-FC qui visent des questions de nature législative ou politique, les services aux clients et la prestation des programmes, et des enjeux relatifs à la transition des membres des FC de la vie militaire à la vie civile. Voici un aperçu des activités réalisées en 2002-2003 :

En avril 2002, on a lancé un projet conjoint de transition pour les membres des FC libérés. Le principal objectif du projet était de fournir aux membres libérés des FC et à leurs familles une vaste gamme de services intégrés pour les aider à retourner à la vie civile. Toujours en avril, ACC et Santé Canada (ministère directeur) ont renouvelé leur protocole d'entente sur le service d'aide aux anciens membres des FC et à leurs familles qui ont besoin de conseils professionnels. Le protocole a été élargi pour comprendre les anciens membres de la GRC et leurs familles. Dans le cadre de son projet de communication avec les réservistes, ACC met actuellement au point un cadre national qui

au bruit chez les membres actifs de la Force régulière et sur l'isolation sociale des anciens combattants. Étant donné la nature de nos recherches, nous avons collaboré de temps à autre avec des partenaires externes comme Statistique Canada, diverses universités, la Légion royale canadienne, de même qu'avec de nombreux partenaires internes. La difficulté à surmonter consistait à manipuler de grandes quantités de données dans un délai serré, avec un personnel réduit.

En 1999, une demande en dommages-intérêts a été déposée contre la Couronne respectivement aux intérêts courus sur le solde de comptes administrés. Par la suite, la demande a été certifiée comme étant un recours collectif, feu M. AUTHORSON représentant toutes les personnes qui, entre 1916 et 1990, possédaient des comptes administrés en leur nom par ACC. La Couronne a été déclarée responsable des dommages et en a appelé de cette décision devant la Cour suprême du Canada. La cause a été entendue le 10 avril 2003. Le 17 juillet 2003, la Cour suprême du Canada a accepté l'argument de la Couronne à l'effet que le paragraphe 5.1(4) de la *Loi sur le ministère des Anciens Combattants* était une législation valide qui entrave efficacement les réclamations par les anciens combattants et leurs héritiers pour les intérêts non payés sur les soldes administrés.

Le 24 mars 2003, la Cour de justice de l'Ontario a rendu une décision au sujet d'une deuxième demande des « ayants droit », décision selon laquelle la Couronne avait abusivement conservé l'argent de la pension ou de l'indemnité administrée au nom d'un ancien combattant au décès de ce dernier. La Cour a statué que la mesure législative applicable aux anciens combattants, laquelle prévoit que le solde d'un compte administré pourrait échoir à la Couronne au décès de l'ancien combattant, était *intra vires* (dans les limites des pouvoirs) avant 1986. Toutefois, après cette date, lorsque la *Loi sur les pensions* a été modifiée pour prescrire que le solde des pensions administrées soit versé à la succession de l'ancien combattant, aucune modification équivalente n'a été faite respectivement aux allocations administrées en vertu du *Règlement sur le traitement des anciens combattants*. Conséquemment, la Cour a jugé que depuis cette date en 1986, l'article applicable (55) du *Règlement est ultra vires* (au-delà des pouvoirs) et ordonne que l'argent des allocations de traitement administrées par ACC au nom des anciens combattants décédés après la modification de 1986 soit dévolu à la succession des anciens combattants et que la Couronne verse cet argent aux héritiers. Le demandeur a fait appel de la décision favorisant la succession lequel sera entendu en mars 2004.

Au début de mars 2003, la Cour de justice de l'Ontario a entendu l'argumentation sur la proposition du demandeur d'évaluer la responsabilité totale de la Couronne relativement aux intérêts non payés. Le jugement a été mis en délibéré.

En juin 2002, notre ministre a répondu au nom du gouvernement du Canada à un rapport de la Table ronde nationale au sujet des griefs déposés depuis longtemps par les ANCIENS COMBATTANTS DES PREMIÈRES NATIONS concernant leurs allégations de traitement discriminatoire et différentiel durant et après les guerres. La réponse du gouvernement se traduit par un dédommagement total de 39 millions de dollars (incluant les frais d'administration) versé à ces anciens combattants ou à leur conjointe survivante, jusqu'à

déterminer dans quelle mesure le Ministère répond aux normes de l'Approche pour un service axé sur le client (ASAC) et atteint les objectifs de l'ASAC. Au cours de l'exercice, nous avons modifié le programme dans la foulée de deux projets pilotes réalisés en 2001-2002 pour valider les outils et les procédés d'assurance de la qualité. On a réalisé un examen de l'assurance de la qualité au bureau de district de Winnipeg en novembre 2002. De plus, nous avons mis au point cette année le sommaire d'un programme de gestion de la qualité qui permettra au personnel et à la direction à tous les échelons de l'organisation de collaborer pour respecter, voire surpasser, les normes qui garantissent la prestation de services exemplaires axés sur le client. Grâce à ce travail, on remarque une hausse de la sensibilisation aux normes nationales de service et on favorise l'amélioration de la qualité de manière à respecter ces normes ou à les surpasser. Comme c'est le cas pour d'autres ministères, la difficulté consistait à réaliser nos objectifs avec des ressources limitées.

L'INITIATIVE SUR LE SECTEUR BÉNÉVOLE ET COMMUNAUTAIRE (ISBC) a été lancée par le gouvernement fédéral en juin 2000. Cette initiative d'une durée de cinq ans renforce la capacité du secteur bénévole et communautaire de relever les défis qui se profilent à l'horizon, en plus d'améliorer les relations entre ce secteur et le gouvernement fédéral, ce qui leur permet à tous deux de mieux servir les Canadiens. Cette initiative est en lien direct avec l'indicateur social « Bénévolat » (sous la rubrique Vigueur et sécurité des collectivités canadiennes) du rapport *Le rendement du Canada* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_f.asp). En ce qui concerne Anciens Combattants Canada, deux projets étaient en cours cette année. En partenariat avec la Légion royale canadienne, ACC continue à collaborer à l'*Identification et à l'examen des besoins en logement pour les anciens combattants et les personnes âgées*. On a passé en revue la documentation disponible et une réunion a eu lieu en février 2003 pour parler de la recherche réalisée tout au long de l'année financière. Dans la foulée de cette réunion, des recommandations seront formulées à propos de l'élaboration de politique et figureront dans le rapport final qui sera déposé dans le cadre de ce projet. L'Ordre des infirmières de Victoria du Canada a terminé en mars 2003 son projet intitulé « *Donner voix aux intérêts des anciens combattants et des personnes âgées* ». Tout au long de l'année, nous avons analysé l'écart entre les services communautaires et à domicile que reçoivent les anciens combattants et les personnes âgées, et leurs besoins. Le rapport final devrait être déposé au début de l'exercice 2003-2004.

La RECHERCHE joue un rôle important dans la mise au point et le perfectionnement des programmes que nous offrons et des services que nous fournissons aux anciens combattants et autres clients. La recherche est en effet la clé qui nous permet de continuellement rectifier le tir de manière à répondre aux besoins diversifiés de notre clientèle. Au cours de l'année, nous avons entrepris un certain nombre d'activités, notamment une recherche fondamentale sur l'utilisation du gaz moutarde et sur l'exposition des troupes canadiennes aux radiations et à l'agent Orange. Nous avons rédigé de nombreux rapports sur nos clients libérés des FC pour aider les responsables du Programme de transition à élaborer les politiques. Nous avons réalisé des analyses sur la consommation de psychotropes par nos clients de la Force active et de la Force régulière. Plusieurs études ont été réalisées, notamment sur l'hypocousie imputable à l'exposition

cette norme constitue un document de référence pour l'élaboration de modules de formation du personnel et facilitera les communications portant sur la pratique en réadaptation. Étant donné la grande incidence (83 %) de la douleur chronique chez nos clients des FC, on a d'abord axé le programme sur le traitement de la douleur chronique et on a procédé à des recherches approfondies sur des modèles de prestation de programme destinés aux clients d'ACC souffrant de douleur chronique. La difficulté consistait à répondre aux besoins en réadaptation de nos clients membres des FC malgré des ressources limitées.

Le PROJET D'ACCÈS À L'INFORMATION SUR LA SANTÉ est un projet d'ACC réalisé de concert avec la Légion royale canadienne et Industrie Canada. Le but visé est d'apprendre aux anciens combattants et aux aînés à utiliser Internet pour accéder à l'information sur la santé et aux ressources en santé, ce qui leur permettra de prendre des décisions éclairées au sujet de leur santé. Le partenariat avec Industrie Canada s'échelonnait sur deux ans et un rapport final a été déposé en mai 2002. Le rapport décrit les résultats obtenus dans 44 sites où le Programme d'accès communautaire est appliqué, sites établis dans diverses directions de la Légion royale canadienne, dans sept provinces. En ce qui concerne la contribution des membres du partenariat créé pour ce projet, Industrie Canada a financé le projet, ACC l'a géré et supervisé, et enfin, la Légion royale canadienne a réalisé le projet. Depuis juin 2002, ACC continue à appuyer le projet en collaboration avec la Légion royale canadienne, et le projet est offert sur un site à l'Île-du-Prince-Édouard, trois au Nouveau-Brunswick et, plus récemment, six au Québec, où le travail devrait se terminer à l'automne 2003. Le défi à relever consistait à coordonner les activités dans neuf sites de la Légion royale canadienne dans plusieurs provinces et à offrir des programmes de qualité malgré des délais serrés, dans les limites du budget alloué. C'est pourquoi le succès de ce projet reposait largement sur la communication et l'organisation.

Les télésoins à domicile consistent à utiliser les technologies de télécommunication pour offrir soins, instructions et éducation aux patients, dans le confort de leur domicile. L'équipement utilisé permet une interaction audiovisuelle bidirectionnelle et la transmission de données et de graphiques grâce auxquels le personnel infirmier pourra, à distance, surveiller les signes vitaux des patients. Cette technologie repose sur le système téléphonique existant et ne requiert aucune connaissance technologique de la part des clients. Le 9 janvier 2003, le ministre des Anciens Combattants et le ministre de la Santé et des services sociaux de l'Île-du-Prince-Édouard ont annoncé conjointement un **PROJET PILOTE DE TÉLÉSOINS À DOMICILE**. Ce partenariat permettra d'élargir la prestation du service de télésoins à domicile aux anciens combattants admissibles et aux autres clients qui reçoivent des soins à domicile dans l'ensemble de la province. En s'appuyant sur le Projet pilote de télésoins mis de l'avant par la région de la Santé de West Prince (I.-P.-É.) en avril 2000, les partenaires mettront au point un plan opérationnel visant la poursuite de l'expansion de notre service de télésoins à domicile entre 2003 et 2006. On s'attend à ce que les leçons tirées de ce projet puissent s'appliquer aux autres régions du Canada.

Grâce à son **PROGRAMME NATIONAL D'ASSURANCE DE LA QUALITÉ**, ACC peut

doivent se rendre chez les clients pour collecter les mêmes renseignements de santé. Nos partenaires dans ce projet comprennent le ministère de la Santé et des Services sociaux de l'Île-du-Prince-Édouard, l'Office régional de la Santé du comté de Queens (I.-P.-É.); Développement des ressources humaines Canada et la ville de Charlottetown. En plus d'améliorer la collaboration dans la gestion de cas, ce projet permet d'étudier les possibilités d'améliorer la collaboration dans les autres régions de la santé et au sein du système de santé. On pourra aussi recenser les autres questions touchant l'accès à l'information et la confidentialité, en plus d'étudier les possibilités d'améliorer la mise en commun de l'information grâce à la technologie et à des outils d'évaluation communs.

Notre **STRATÉGIE DE SOINS EN ÉTABLISSEMENT** procure un cadre qui garantit que les besoins à long terme courants et futurs des anciens combattants seront comblés de

manière appropriée. En novembre 2002, ACC a parrainé la deuxième assemblée annuelle sur les soins de longue durée, tenue à Victoria, en Colombie-Britannique. Cette assemblée permet de mettre en commun les pratiques exemplaires et les percées réalisées dans le domaine des soins aux personnes âgées, notamment en ce qui a trait à la démence et aux soins palliatifs et de relève. Quant au projet pilote de soins « à domicile » pour les anciens combattants ayant servi outre-mer, mis en œuvre au départ à Halifax, à Ottawa et à Victoria, il est maintenant appliqué dans tous les sites du pays où s'étire une longue liste d'attente pour des lits de soins de longue durée.



Résultat : 191 personnes de plus profitent du Programme pour l'autonomie des anciens combattants et d'avantages médicaux à la maison pendant qu'elles sont en attente d'un lit pour soins de longue durée. Le défi à relever consistait à faire en sorte que les clients soient bien suivis une fois le programme instauré et à veiller à ce que les clients ne soient pas exposés à des risques en demeurant à la maison. Grâce à notre Initiative de gestion des listes d'attente pour les anciens combattants ayant servi outre-mer, 926 personnes supplémentaires ont maintenant accès à des soins en maison de soins infirmiers dans leur collectivité pendant qu'elles sont en attente d'un lit d'accès prioritaire. La difficulté consistait à gérer le nombre de clients qui accédaient aux soins de longue durée tout en veillant à ne pas laisser vacants des lits d'accès prioritaire.

Notre **INITIATIVE EN RÉADAPTATION** répond aux besoins des membres des FC et de leurs familles en matière de réadaptation. En partenariat avec le ministère de la Défense Nationale et l'Association canadienne des professionnels en réadaptation, Anciens Combattants Canada a progressé à cet égard au cours de l'année. En octobre 2002, on a mis au point un plan de travail pour cette initiative. Au cours de l'année, nous sommes concentrés sur la dotation afin de combler les besoins en spécialistes de la réadaptation. Nous poursuivons ce travail au cours du prochain exercice. De plus, ACC a adhéré au nouveau *Canadian Council on Rehabilitation Education and Disability Studies*, ce qui permet au Ministère de faire valoir son point de vue dans l'élaboration des programmes et des normes d'éducation et de formation dans le domaine de la réadaptation au Canada. En outre, on a passé en revue et adopté une norme Nationale applicable aux pratiques exemplaires dans le domaine du counselling en réadaptation;

a également préparé des LIGNES DIRECTRICES SUR L'ADMISSIBILITÉ AU DROIT À PENSION. Nous avons terminé et publié quelque 35 de ces nouvelles lignes directrices en 2002-2003. D'autres lignes directrices seront élaborées et publiées dès que les ressources opérationnelles le permettront. Tout au long de la période préparatoire, le Ministère a collaboré avec des organisations partenaires, notamment les organisations d'anciens combattants, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) et le Bureau de services juridiques des pensions. Les difficultés à surmonter dans ce projet consistaient à obtenir les ressources et le soutien nécessaires pour modifier le système de manière à pouvoir pleinement appliquer les changements proposés à la Table des invalidités.

L'INITIATIVE SUR LES SOINS AUX PERSONNES ATTEINTES DE DÉMENCE

D'ACC (ISPAD) vise à améliorer la qualité des soins apportés aux anciens combattants et aux aînés atteints de démence, et à améliorer leur qualité de vie. Des progrès ont été accomplis dans un certain nombre de domaines à cet égard. Le Réseau atlantique des lits d'accès prioritaire a été officiellement lancé en novembre 2002; des représentants de 24 établissements de lits d'accès prioritaire de l'Atlantique et d'ACC étaient présents au lancement. Les membres du réseau se réuniront une fois par année pour mettre en commun les pratiques exemplaires dans le domaine de la démence et pour élaborer une stratégie d'action communautaire. Lors de cette réunion inaugurale, on a mis sur pied divers sous-comités, chacun chargé de se pencher sur un sujet précis comme la formation du personnel, les pratiques exemplaires et les partenariats. De plus, cinq projets ISPAD ont été menés à terme cette année : cinq établissements, disséminés dans tout le pays, ont entrepris une évaluation indépendante de leurs pratiques en matière de soins et d'administration. Dans la foulée de cette évaluation, on a engagé un consultant qui a travaillé avec la direction et le personnel des établissements pendant 18 mois pour élaborer et appliquer des plans visant à améliorer les soins dispensés aux anciens combattants et les pratiques administratives des établissements. On a ébauché les résultats souhaités dans le domaine des soins aux personnes atteintes de démence, de même que les jalons à franchir pour y parvenir, et on les a envoyés à la haute direction d'ACC pour approbation. On travaille actuellement à dresser une bibliographie des ouvrages traitant de pratiques exemplaires; la bibliographie devrait être disponible sur le site Web d'ACC dès l'automne 2003. Le défi à relever dans une initiative de cette envergure était de coordonner les activités de si nombreux partenaires : établissements, conseils de santé locaux, consultants en soins aux personnes atteintes de démence, comités d'experts et personnel interne. Pour que cette initiative puisse progresser, il fallait donc des aptitudes pour l'organisation et la supervision.

L'accès facile à l'information de santé, à l'évaluation et aux services est devenu de plus en plus important pour les anciens combattants et les aînés pour se garder en bonne santé. Depuis 1999, le PROJET DE SERVICES INTÉGRÉS POUR LES ANCIENS COMBATTANTS ET LES AÎNÉS a permis d'accroître notre capacité de collaborer avec nos partenaires, et ce grâce à de saines pratiques de gestion de cas adoptées lors de conférences de cas réunissant des représentants de multiples disciplines, et grâce à des visites d'évaluation et de planification des soins conjointes. Le Projet a facilité l'accès aux programmes de santé fédéraux et provinciaux destinés aux anciens combattants, aux aînés et aux dispensateurs de soins. Il pourrait également aider à réduire le nombre de fournisseurs de services qui

des Anciens Combattants et le ministre de la Défense nationale ont annoncé

conjointement en juillet 2002, à l'occasion de l'ouverture du Centre Sainte-Anne de l'hôpital du même nom, la **STRATÉGIE EN MATIÈRE DE SANTÉ MENTALE POUR LES**

BLESSURES LIÉES AU STRESS OPÉRATIONNEL. Grâce à cette stratégie, les membres des

Forces canadiennes et les anciens combattants pourront accéder plus facilement à des

services d'évaluation et de traitement du syndrome de stress post-traumatique et d'autres

blessures liées au stress opérationnel imputable au service. La Stratégie comporte quatre

grands axes : partenariats entre réseaux, tribunes éducatives, programme de formation

continue, recherche. Les réalisations à ce chapitre ont été nombreuses cette année. En ce

qui concerne les partenariats de réseaux, il y a eu l'ouverture du Centre Sainte-Anne,

dont nous avons déjà parlé. Ce centre se spécialise dans l'évaluation et le traitement des

blessures liées au stress opérationnel. On procède actuellement à l'établissement d'autres

réseaux, en partenariat avec le MDN. Ces autres réseaux comprennent les cinq centres de

soutien pour trauma et stress reliés aux opérations, du MDN; plusieurs services de

consultations externes en santé mentale; et trois établissements offrant des lits d'accès

prioritaire. Par le biais des tribunes éducatives, ACC a parrainé des ateliers locaux qui

s'adressaient aux professionnels de la santé communautaire. Le programme d'éducation

permanente, quant à lui, a permis d'offrir, par l'entremise de plusieurs universités

canadiennes et autres agences, une formation permanente aux professionnels de la santé

qui sont au service des anciens combattants et autres clients. En ce qui concerne la

recherche, enfin, la Direction de la recherche d'ACC a entrepris l'élaboration d'un

programme de recherche articulé autour des réseaux de santé mentale. La

difficulté consiste à maintenir des services normalisés à l'échelle du pays.

Nous avons terminé au cours de l'automne 2002 l'examen de mi-parcours de notre

INITIATIVE SUR LA PRÉVENTION DES CHUTES. En 2000, Anciens Combattants Canada et

Santé Canada ont créé un partenariat afin de mettre sur pied une initiative communautaire

de promotion de la santé échelonnée sur quatre ans, initiative qui vise à définir des

stratégies efficaces pour prévenir les chutes chez les anciens combattants et les aînés. On

a approuvé le financement de 26 projets au total. Santé Canada dirigeait cette initiative,

tandis qu'Anciens Combattants Canada y apportait son soutien financier. Les conclusions

préliminaires de l'examen de mi-parcours sont positives, puisqu'on constate un intérêt

accru pour la prévention des chutes et une plus grande sensibilisation à cet égard. Les

chutes constituent en effet une grave menace pour la santé des aînés et des anciens

combattants, puisque une personne âgée sur trois fera une chute cette année. Cette

initiative a sa raison d'être puisqu'elle permettra de hausser l'autonomie et la qualité de

vie des anciens combattants et des aînés, de générer de nouvelles connaissances qui

rendront nos activités de promotion de la santé plus efficaces, et de contribuer à la

viabilité du système de santé canadien.

La révision prévue de la **TABLE DES INVALIDITÉS** devrait permettre de hausser la

cohérence, l'équité, la qualité et la transparence des décisions relatives aux demandes de

pension d'invalidité. Le travail préparatoire est terminé en ce qui concerne le contenu

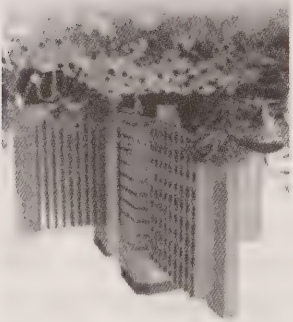
médical de la Table. La nouvelle Table devait au départ être mise en œuvre en

2003-2004, mais une nouvelle stratégie en prévoit maintenant la mise à jour graduelle.

Le tout devrait être terminé en 2005. La Table aborde l'évaluation de l'invalidité, mais on

projet, l'intégration de la prestation de services, l'échéancier applicable aux principaux produits à livrer, le remaniement des ressources et la formation des employés. Nous avons donc surveillé en permanence l'évolution du travail et les ressources afin de garantir la réussite du CPIS.

L'HÔPITAL SAINTE-ANNE, situé dans le quartier West Island de Montréal, est le dernier hôpital fédéral toujours administré par ACC. Cet établissement de soins de longue durée reçoit plus de 500 anciens combattants. En 2002-2003, on a



terminé la planification des activités de modernisation de l'hôpital. Ce projet comporte la construction d'un groupe électrogène, la construction d'un pavillon de 130 lits et la rénovation de l'édifice principal. On a terminé la conception du projet et les plans préliminaires en février 2003 et ACC a entrepris la vérification du projet de modernisation au printemps 2002. Cette vérification permettra d'examiner régulièrement les activités liées au projet pour déterminer si on respecte l'échéancier et le budget établis et pour évaluer la gestion du projet et la gestion du risque respectivement aux cadres tracés.

Tel que mentionné dans la Stratégie en matière de santé mentale

pour les victimes de traumatisme lié au stress opérationnel, le Centre Sainte-Anne, créé en partenariat avec le MDN, a officiellement ouvert ses portes en juillet 2002. En

février 2003, l'Hôpital Sainte-Anne a reçu un certificat d'agrément valide pour trois ans du Conseil canadien d'agrément des services de santé. Notre position en matière de

centre d'expertise et d'excellence est encore

renforcée en raison des excellents résultats obtenus et de la mention spéciale accordée à notre programme de soins aux personnes atteintes de démence. Cela consolide notre engagement à améliorer

constamment la qualité de nos services. En ce qui concerne notre projet de rénovation, il fallait veiller

à respecter le budget et l'échéancier définis, coordonner les activités des divers intervenants et concevoir pour les anciens combattants un cadre de

conception pour les anciens combattants, soit adapté à leurs besoins cliniques. L'ouverture du Centre à l'Hôpital à s'adapter à une nouvelle

clientèle et à leurs besoins. En ce qui a trait à notre agrément, le défi consistait à suivre un processus rigoureux pour obtenir notre certificat. Si nous n'avions pas su surmonter

ces difficultés, nous aurions dû en subir les conséquences : mettre un terme aux rénovations si on ne respectait pas le budget et l'échéancier, voir la qualité des soins et des services s'appauvrir et ne pas obtenir notre certificat d'agrément. Nous avons

toutefois pu parvenir aux buts fixés en prêtant une attention constante aux détails dans la planification du projet afin de respecter le budget établi, en formant le personnel avant

l'arrivée des nouveaux clients, et enfin, en se préparant rigoureusement en prévision de l'agrément.

Étant donné le succès du projet pilote de services cliniques de santé mentale, le ministre

L'Hôpital Sainte-Anne a reçu des notes s'échelonnant de 6,06 à 6,3 sur 7 pour la qualité de ses services, soit le plus haut niveau d'agrément accordé par le Conseil canadien d'agrément des services de santé.

anciens combattants. Le CADRE DE PRESTATION INTÉGRÉE DES SERVICES (CPI) a été conçu dans le but de gérer un certain nombre d'initiatives et de projets connexes d'ACC et de créer un lien entre ces projets qui visent à garantir l'excellence du service. Le CPI sera un outil précieux qui aidera le personnel à offrir un service exemplaire axé sur le client pour répondre aux besoins des clients.

Tirant des leçons de l'approche pour un service axé sur la clientèle et s'appuyant sur des plates-formes technologiques améliorées (Réseau de prestation des services aux clients, Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé), le CPI est la prochaine étape logique dans l'amélioration de la façon dont on dispense des services exemplaires aux anciens combattants et autres clients, et à leurs familles. Grâce à cette amélioration continue du service, ce Cadre permettra d'atteindre trois objectifs :

- les clients recevront des services exemplaires et cohérents dans l'ensemble du pays;
- les ressources humaines et financières seront allouées aux besoins les plus criants;
- les attentes de la clientèle à l'égard des services seront étudiées pour faire en sorte que les services et programmes répondent bien aux besoins de nos clients.

Le présent exercice correspond à la première année de la mise en œuvre du CPI, échelonnée sur trois ans. Au cours de cette période, on a mis sur pied une stratégie de communications et consultation, 14 équipes interdisciplinaires de prestation des services aux clients, un centre national d'examen préalable proactif, un centre de décisions avec bureau satellite pour service en français, et enfin, un centre des services en pays étrangers. De plus, l'équipe du projet CPI a mis sur pied trois centres d'autorisation de traitements et a poursuivi le transfert des appels entrants aux trois centres d'appels nationaux. On procède actuellement à l'examen des fonctions Finance, Personnel et Administration, de même que du rôle fonctionnel des régions en matière d'élaboration de politique et de prestation de services.

Le Centre national d'examen préalable proactif a été mis sur pied à Charlottetown en novembre 2002 en tant que centre d'expertise. En adoptant une méthode de

communication avec les clients, le personnel a entrepris d'entrer en contact avec les clients qui n'avaient pas communiqué avec ACC depuis un an. Cette nouvelle façon de faire en matière de services aux clients est appliquée graduellement dans tout le pays, conjointement avec d'autres initiatives entreprises à l'appui du CPI. Au moyen d'un procédé normalisé, on recueille de l'information pour déterminer si le Ministère peut aider ou orienter un client qui a encore des besoins à combler. Cette façon de faire

démontre l'importance qu'on accorde au service axé sur le client. Parmi les défis que nous avons dû relever dans la création de ce centre, citons notamment la formation du personnel et l'élaboration d'une stratégie complète pour rejoindre tous les clients qui n'avaient pas communiqué avec ACC depuis un an. La difficulté à surmonter était l'éventuel manque de ressources pour mener à bien l'examen proactif. Nous avons pallié la situation au moyen d'une planification rigoureuse, d'une surveillance continue et de l'évaluation du progrès accompli dans l'examen proactif.

L'application du CPI comportait aussi certaines difficultés, notamment la portée du



Le Résultat stratégique – programmes de prestations et de services est aussi lié à deux rubriques du rapport *Le rendement du Canada* (http://www.tbs-sct.gc.ca/report_f.asp). Sous la rubrique « La santé des Canadiens et des Canadiennes », ce résultat stratégique se rapporte à trois secteurs horizontaux touchant d'autres ministères et agences gouvernementales, soit Système de soins de santé accessible de haute qualité, Protection contre les risques évitables, et enfin, Politiques de soins de santé reflétant les valeurs canadiennes. Sous la rubrique « La vigueur et la sécurité des collectivités canadiennes », ce résultat stratégique se rapporte au secteur horizontal Préservation et reconnaissance internationale de la culture et du patrimoine canadiens.

Vous trouverez ci-dessous certains des principaux projets et initiatives du ministère des Anciens Combattants qui illustrent le chemin parcouru vers le Résultat stratégique – programmes de prestations et de services. Le coût réel d'un projet ou d'une initiative est indiqué lorsqu'il est connu.

Réalisations en matière de rendement :

Le ministère des Anciens Combattants a adopté une stratégie à long terme à quatre niveaux visant à améliorer la prestation des services aux anciens combattants et autres clients :

- 1) Continuum de services (au niveau politique);
- 2) Approche pour un service axé sur la clientèle (au niveau administratif);
- 3) Réseau de prestation des services aux clients et Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé (niveau technologique); et
- 4) Cadre de prestation intégrée des services (niveau organisationnel et opérationnel).

Le travail accompli dans le cadre du continuum des services nous a permis de beaucoup mieux comprendre les besoins des anciens combattants. Les recommandations qui ont été formulées dans la foulée de ce travail entraîneront l'amélioration des programmes destinés aux anciens combattants et à leurs familles. Vous trouverez de plus amples renseignements concernant de notre clientèle des Forces canadiennes sous la rubrique Initiatives ACC-FC dans la présente section. Comme nous l'avons mentionné dans nos précédents *Rapports sur le rendement*, l'approche pour un service axé sur le client et le Réseau de prestation des services aux clients ont tous deux été mis en œuvre avec succès. Le Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé, établi en partenariat avec la GRC et le MDN, est décrit dans la section Initiatives horizontales du présent rapport. Vous trouverez également ci-dessous une description de nos réalisations rattachées au Cadre de prestation intégrée des services et à d'autres importants projets et initiatives.

À Anciens Combattants Canada, on cherche à fournir des services et des avantages exemplaires axés sur le client, et aptes à combler les besoins des anciens combattants et d'autres clients, de même que ceux de leurs familles. Traditionnellement, la prestation des services a été marquée au Ministère par une capacité à adapter et à améliorer les programmes et services pour répondre aux besoins toujours changeants des



Réalisations en matière de rendement par résultat stratégique

① Programmes de prestations et de services

| Résultat stratégique | Résultats prévus | | | | Priorités | | | |
|--|--|---|--|---|--------------------------|---|--------------------------------------|-------------------------------------|
| | Indemnisation des sacrifices consentis pour la patrie | Amélioration du niveau de vie de base | Services et programmes axés sur le client et offerts de façon opportune, équitable et uniforme | Autonomie des clients et mode de vie sain | Optimisation de la santé | Soins appropriés dans le lieu le plus propice | Amélioration de la qualité de la vie | Soins de qualité au terme de la vie |
| Résultat stratégique Offrir des avantages et des services favorisant l'autonomie, une qualité de vie et un niveau de vie acceptables aux anciens combattants canadiens de guerre, aux anciens combattants et membres actifs des Forces canadiennes, aux clients de la GRC, aux civils et aux membres de leurs familles admissibles en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre patrie. | Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes | Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles | Revoir la prestation de service et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiques | Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et émergents de nos anciens combattants et de nos autres clients | | | | |

Auto-évaluation des réalisations en matière de rendement
 ☐ Attente dépassée ☑ Attente satisfaite ▼ Progrès réalisé ■ Aucun progrès réalisé

Dépenses réelles pour l'année financière 2002-2003 : 2 350,1 millions de dollars
 ♦ 2 580 équivalent temps plein

Le Résultat stratégique – programmes de prestations et de services favorise l'autonomie et améliore la qualité et le niveau de vie des gens que nous servons. Tous les Canadiens et les Canadiennes en bénéficient, puisque les programmes permettent aux anciens combattants et à nos autres clients de demeurer des membres actifs de leur collectivité et de la société en général.

conjointement, des achats en vrac et l'élaboration d'une politique commune ont, dans leur ensemble, mené à une meilleure qualité du service aux clients et à des économies de coûts de 1,6 millions de dollars. Cette initiative horizontale est décrite dans le *Rapport 2003 sur le rendement du Canada*.

En réponse aux allégations de traitement discriminatoire et différentiel pendant et après les guerres, le gouvernement du Canada a offert aux anciens combattants des Premières Nations ou à leurs conjoints survivants, une indemnité atteignant un montant maximal de 20 000 dollars par personne. Au total, 2 393 demandes ont été reçues et le processus de paiement connexe a débuté en mars 2003.

L'amélioration du service se place au premier rang de l'ensemble des activités du Ministère. À Anciens Combattants Canada, le degré de satisfaction des clients concernant les programmes et les services offerts est passé de 85 % en 2001 à 87 % en 2003. Cela provient, en grande partie, des efforts déployés par les employés du Ministère. Les personnes ayant répondu à l'enquête ont classé « les services offerts par le personnel » au-dessus de toute autre catégorie, cinq des sept éléments de service recevant des indices de satisfaction supérieurs à 90 %. Depuis la mise en oeuvre du nouveau système d'information sur les clients en 2001-2002, les délais d'exécution de traitement des demandes par le personnel du Bureau de services juridiques des pensions et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) ont été améliorés. Par exemple, au TACRA, les processus d'audience de révision et d'appel ont été accélérés grâce au recours à la technologie de téléconférence et de vidéoconférence.

Tout au long de l'année, les nombreux projets, activités et initiatives du Ministère ont donné lieu à une amélioration des prestations et des services à l'intention des anciens combattants et des autres clients, ainsi qu'à une meilleure qualité de vie. Le Ministère a progressé vers ses résultats stratégiques, mais il doit continuer à agir à mesure qu'il révisé ses programmes et ses services pour répondre aux besoins évolutifs et parfois complexes des anciens combattants et des autres clients. Anciens Combattants est fier de servir ce groupe particulier de personnes et de leur rendre hommage pour leurs sacrifices et leurs réalisations au nom de tous les Canadiens et de toutes les Canadiennes.

demandes de soins de santé. Ce nouveau système traitera les demandes de soins de santé pour trois ministères fédéraux : ACC, la GRC et le MDN (auparavant, chaque Ministère traitait ses propres demandes). Cette collaboration permettra au gouvernement du Canada d'économiser des millions de dollars. La mise en oeuvre du Cadre de prestation intégrée des services a aussi débuté au cours de la dernière année financière. Se fondant sur le Réseau de prestation des services aux clients, ce cadre constitue la suite logique de l'amélioration de la façon dont les services exemplaires axés sur le client sont dispensés à travers le pays. En juillet 2002, la Stratégie en matière de santé mentale pour les victimes de traumatisme lié au stress opérationnel a été conjointement annoncée par les ministres des Anciens Combattants et de la Défense Nationale. Elle mettra sur pied des réseaux de cliniques spécialisées dans l'évaluation et le traitement des membres des Forces canadiennes et des anciens combattants atteints de troubles psychologiques tels que le syndrome de stress post-traumatique.

Au cours de la dernière année financière se sont déroulées un certain nombre d'événements commémoratifs, notamment le 85^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy et le 60^e anniversaire du raid de Dieppe. De même, divers projets et activités promouvant la commémoration ont eu lieu partout au Canada, tout au long de l'année. À Ottawa, le ministre des Anciens Combattants a annoncé qu'un septième Livre du souvenir serait créé et placé dans la Chapelle du Souvenir de la Tour de la Paix, sur la Colline du Parlement. Ce livre reconnaîtra les soldats qui ont donné leur vie en raison de leur service militaire pour le Canada, autre que pendant la Première Guerre mondiale, la Seconde Guerre mondiale et la guerre de Corée, par exemple dans des missions de maintien de la paix ou d'autres opérations internationales.

Les anciens combattants et les autres clients forment un groupe diversifié : des anciens combattants âgés ayant servi en temps de guerre, des anciens combattants des Forces canadiennes et des membres encore en service plus jeunes, la Gendarmerie royale du Canada, ainsi que les familles des clients et leurs conjoints survivants. Le Ministère ne sert pas seulement des clients d'âge très varié, il fait aussi face à une multitude de besoins allant du soutien aux anciens combattants âgés et aux dispensateurs de soins de sorte qu'ils puissent continuer à rester autonomes chez eux, à l'élaboration de plans de traitement globaux pour permettre aux clients plus jeunes, invalides, d'atteindre des niveaux de capacité fonctionnelle optimaux dans leurs collectivités. Les demandes de prestations et de services deviennent de plus en plus complexes à mesure que les anciens combattants vieillissent et que le personnel des Forces canadiennes revient des zones de service spécial. C'est pour ces raisons qu'Anciens Combattants Canada et le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) surveillent et améliorent en permanence les services dispensés afin que le Ministère puisse répondre aux besoins évolutifs des anciens combattants et des autres clients.

Anciens Combattants Canada est le ministre directeur de l'Initiative de coordination des soins de santé, un partenariat entre dix ministères et organismes. Cette initiative horizontale consiste en la coordination des achats de produits et de services de soins de santé du gouvernement fédéral à l'intention de ses clients au plus bas coût possible, grâce à la coordination des efforts entre les partenaires. En 2002-2003, des droits négociés

Bilan de l'année

La dernière année financière (du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003) a été remarquable pour les Canadiens et les Canadiennes, y compris pour les anciens combattants et les autres clients, en ce qui a trait aux questions de santé auxquelles nombre d'entre eux ont dû confronter dans tout le Canada ainsi que des conflits militaires qui se sont déroulés outre-mer.

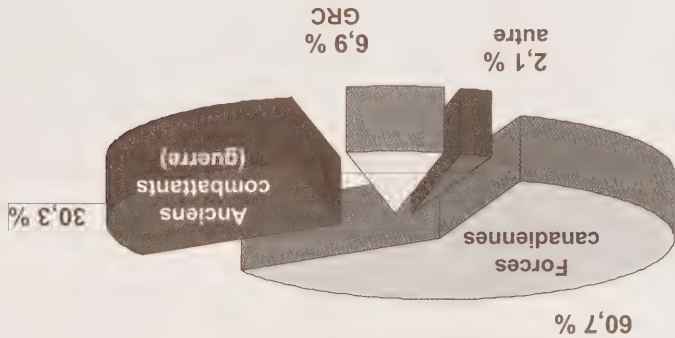
De nombreuses consultations ont été menées auprès de la population canadienne concernant la façon d'améliorer notre système de soins de santé. À la suite de ces consultations, un certain nombre de rapports ont été produits par l'honorable Roy Romanow, le sénateur Kirby, et Messieurs Mazankowski, Clair et Fyke; ils comportaient des recommandations réfléchies et approfondies sur ce que les gouvernements peuvent faire pour améliorer notre système de soins de santé. En novembre 2002, la Commission sur l'avenir des soins de santé au Canada a présenté, aux Canadiens et aux Canadiennes, son Rapport final (*Guide par nos valeurs : l'avenir des soins de santé au Canada*). Celui-ci contenait des recommandations pour une réforme en profondeur du système canadien de soins de santé afin d'en assurer la viabilité à long terme. Subséquemment, en février 2003, les premiers ministres du Canada ont conclu un *Accord sur le renouvellement des soins de santé*. Dans le *Budget 2003*, le gouvernement du Canada s'est engagé à augmenter de 17,3 milliards de dollars l'apport fédéral pour la santé sur les trois prochaines années, lesquels atteindront un total de 34,8 milliards de dollars sur cinq ans. Cet investissement dans la réforme de la santé contribuera à atténuer les tensions immédiates pesant sur le système de soins de santé et à allouer des fonds à l'appui d'un éventail de besoins tels que l'équipement médical et diagnostique, les soins à domicile et les services de télésanté, tous profitant aux anciens combattants et aux autres clients.

La lutte internationale contre le terrorisme reste bien présente dans les esprits de nombreux Canadiens et Canadiennes lorsque nous pensons à ceux qui ont quitté leur maison et leurs familles pour servir notre pays avec bravoure. Tout au long de l'année, le personnel des Forces canadiennes a pris part à des opérations se déroulant outre-mer et a apporté une aide humanitaire là où il le pouvait. Les sacrifices que ces soldats ont consentis au nom de tous les canadiens méritent notre attention et notre respect, et par le biais de notre mandat de commémoration, nous reconnaissons leurs réalisations en ces temps de conflit.

Dans ses affaires quotidiennes, Anciens Combattants a démontré un progrès sur un certain nombre d'initiatives et de projets qui ont amélioré la qualité de sa prestation de services aux anciens combattants et aux autres clients, et ont sensibilisé davantage la population canadienne à la commémoration. En décembre 2002 s'est achevé le Projet de transfert ACC/GRC et ACC a assumé la responsabilité du paiement direct des pensions d'invalidité pour environ 3 800 pensionnés de la GRC ainsi que le service de prestation de soins de santé pour environ 800 retraités et pensionnés civils. Le Ministère est également entré dans la phase d'élaboration du Système fédéral de traitement des

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) répond aux besoins de la même clientèle qu'AAC, notamment ceux dont la demande de pension d'invalidité a été rejetée ou ceux qui ne sont pas satisfaits de l'évaluation de leur affection ouvrant droit à pension.

Graphique 6 : clientèle du TACRA*



* Données obtenues à partir de 6 549 décisions (révision et appel) qui ont été rendues depuis le 31 mars 2003.

Pour obtenir des renseignements supplémentaires, veuillez consulter les sites Web suivants :

Le Portefeuille (Structure organisationnelle) : <http://www.vac-acc.gc.ca/generel/f/sub.cfm?source=departement/organization>

Le Ministère : <http://www.vac-acc.gc.ca/generel/f/sub.cfm?source=departement>

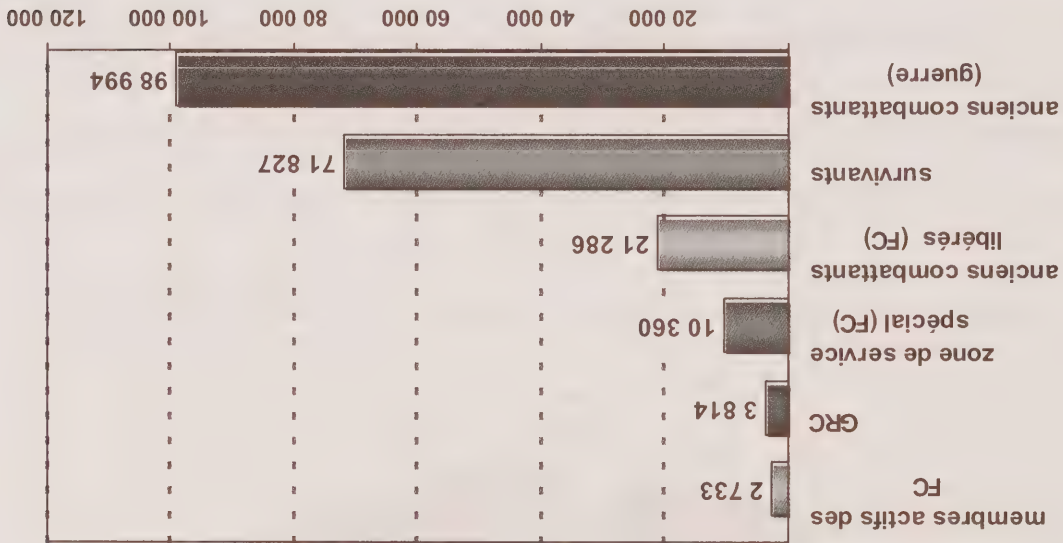
Le Tribunal : <http://www.vrab-tacra.gc.ca>

Législation appliquée par Anciens Combattants : <http://www.vac-acc.gc.ca/generel/f/sub.cfm?source=departement/Legislation>

Nos clients

Au 31 mars 2003, Anciens Combattants Canada offrait des avantages et des services à environ 209 000 Canadiens composés d'anciens combattants, de membres actifs des Forces canadiennes, d'anciens membres et de membres actifs de la Gendarmerie royale du Canada, ainsi de membres de leurs familles et de conjoints survivants. Les clients peuvent être répartis dans les catégories suivantes :

Graphique 5 : clientèle d'ACC



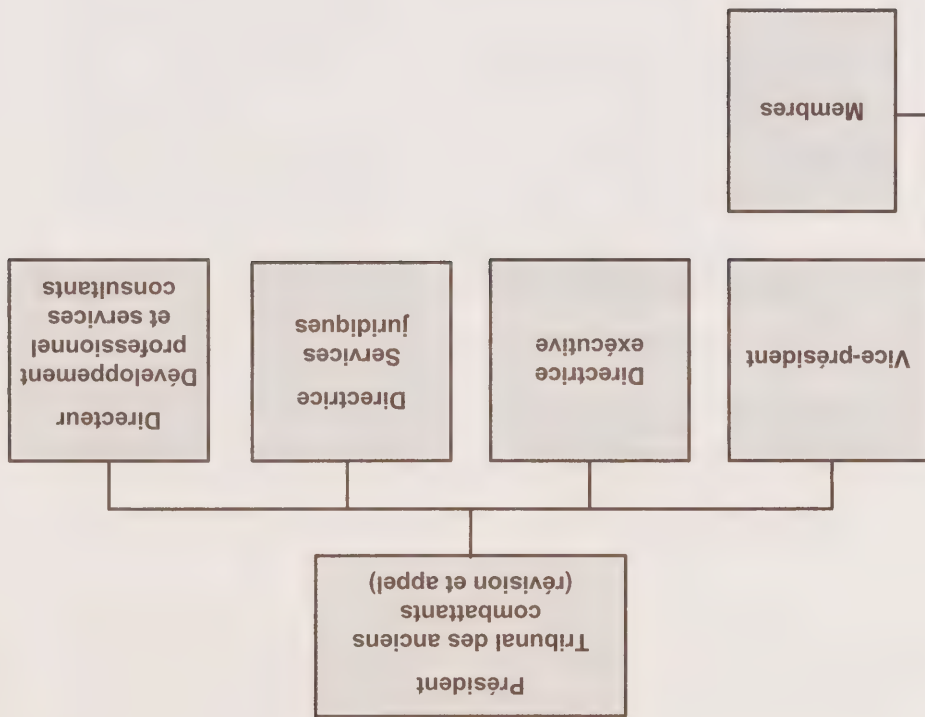
Note 1 : Ces données sont fondées sur les clients qui recevaient un service ou un avantage payé au 31 mars 2003.

Note 2 : Certains clients peuvent recevoir un avantage ou un service en double lorsqu'ils ont servi au sein de deux groupes différents (p. ex. : GRC et FC – zone de service spécial). Nous avons donc calculé le nombre d'anciens combattants du temps de guerre, puis les membres des FC ayant servi dans une zone de service spécial, puis le nombre d'anciens combattants ayant été libéré des FC, etc.). Les clients qui recevaient un avantage ou un service en double entraînent dans une seule catégorie, soit la première, celle à laquelle ils appartenaient selon la séquence.

Note 3 : La population des FC se compose de membres actifs des FC, d'anciens combattants des FC ayant servi dans une zone de service spécial, et d'anciens combattants qui ont été libérés des FC.

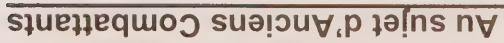


Graphique 4 : organisation du Tribunal des anciens combattants (révision et appel)



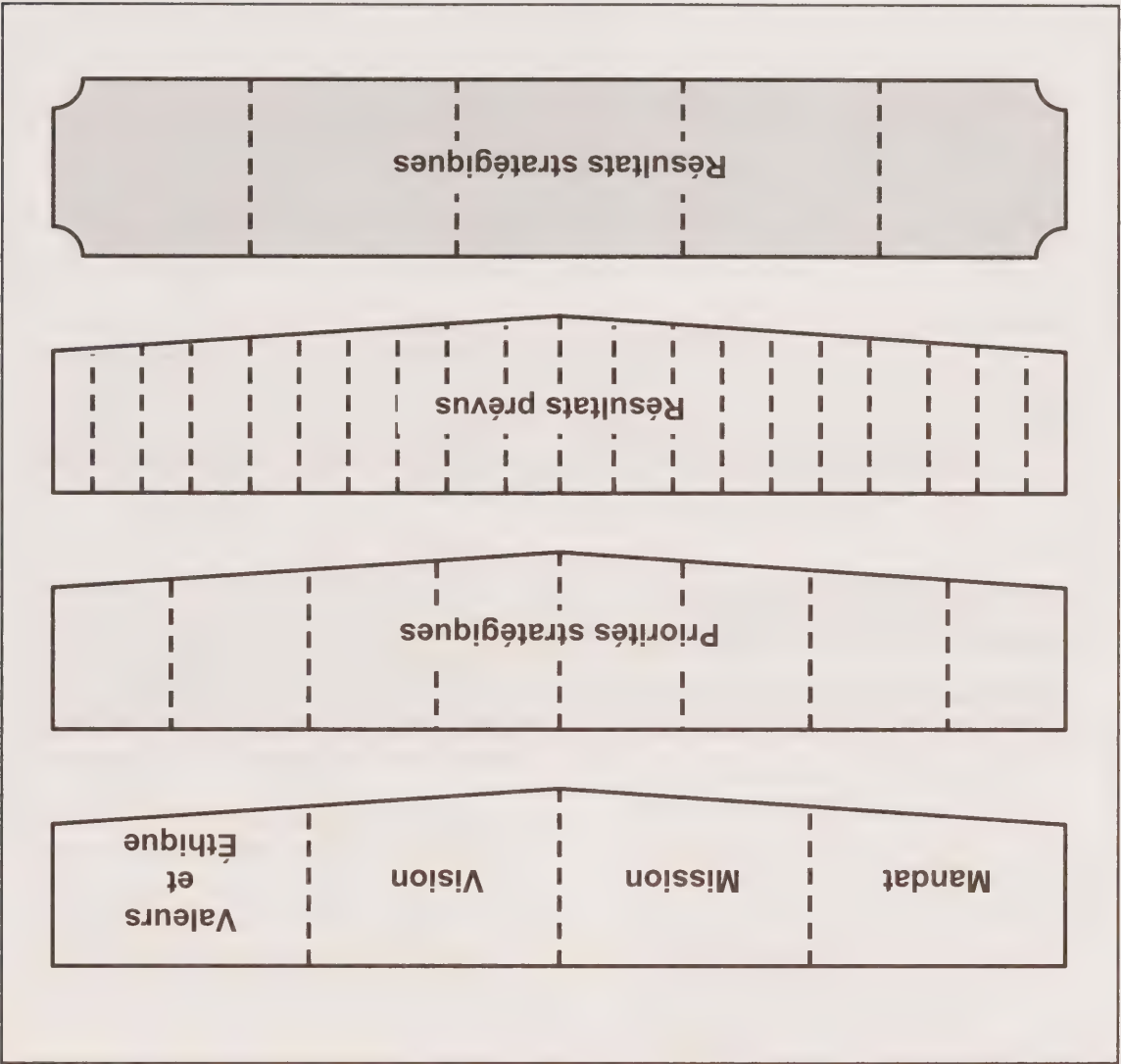
Au sujet d'Anciens Combattants

Au sujet d'Anciens Combattants



À l'interne, le mandat, la vision, les valeurs, l'éthique, les priorités, et les résultats prévus orientent les activités quotidiennes du portefeuille des Anciens Combattants. Les activités quotidiennes externes sont influencées par l'engagement du gouvernement du Canada qui a été énoncé dans le *discours du Trône*, en septembre 2002, et dans le *Budget 2003* de février dernier. Les quatre thèmes qui sont évoqués dans le *Rapport sur le rendement du Canada* – la santé des Canadiens, les possibilités économiques et l'innovation au Canada, l'environnement, et la force et la sécurité des collectivités – sont importants pour la population canadienne et le cas échéant, trouvent écho dans les efforts déployés par le Portefeuille en vue d'améliorer la qualité de vie des anciens combattants et des autres clients, de s'assurer que les clients sont traités de façon équitable et professionnelle, et de sensibiliser les Canadiens de tout âge à l'importance de perpétuer le souvenir. Le tableau qui suit fait le lien entre les diverses composantes et les objectifs stratégiques.

Graphique 2 : réalisation des résultats stratégiques



| Résultats prévus | Résultat stratégique |
|------------------|----------------------|
|------------------|----------------------|

| | |
|---|---|
| Mieux connaître et mieux faire connaître la contribution de ceux et celles qui ont servi le Canada en temps de guerre et de paix | Programme « Le Canada se souvient » |
| Participer plus activement aux activités du Souvenir | Sensibiliser le public aux réalisations et aux sacrifices des Canadiens et des Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté et à le rendre plus reconnaissant de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation. |
| Reconnaître la contribution des anciens combattants, de leur vivant et après leur mort | Canadiens et Canadiennes qui se sont battus pour défendre la liberté et à le rendre plus reconnaissant de l'importance historique de ces réalisations pour l'épanouissement du Canada en tant que nation. |
| Entretenir, préserver et présenter les richesses du Canada en matière de commémoration, car elles sont des symboles de l'identité nationale | Programme « Le Canada se souvient » |

| | |
|--|---|
| Les ressources du Portefeuille répondent économiquement aux besoins ministériels et aux besoins en matière d'exécution de programmes | Administration ministérielle |
| Les programmes, les initiatives stratégiques, les activités et les projets du Portefeuille sont évalués et le rendement est consigné | Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) |
| Les intervenants sont consultés sur les principales initiatives du Portefeuille en matière de changement | Processus indépendant de révision et d'appel |
| Traitement uniforme et opportun des demandes | Équité dans les programmes d'allocation d'anciens combattants et de pension d'invalidité. |
| Les clients sont informés de leurs droits | |

Ces objectifs stratégiques correspondent aux avantages durables et à long terme qui sont offerts aux Canadiens grâce à la vision et aux efforts d'Anciens Combattants.



☐ Améliorer notre politique afin d'assurer une utilisation plus efficace de l'information et de l'analyse en ce qui touche la prise de décisions en fonction de preuves et la responsabilisation à l'égard du public.

Quatre des huit priorités correspondent aux objectifs stratégiques, et certaines priorités s'appliquent à plus d'un objectif.

Anciens Combattants a 21 **RÉSULTATS PRÉVUS** sur lesquels reposent des objectifs stratégiques précis. Ces résultats sont énoncés ci-dessous et sont suivis d'une description des objectifs stratégiques.

Graphique 1 : résultats prévus

| Résultats prévus | Résultat stratégique |
|--|--|
| Indemnisation des sacrifices consentis pour la patrie | Programmes de prestations et de services Offrir des avantages et des services favorisant l'autonomie, une qualité de vie et un niveau de vie acceptables aux anciens combattants canadiens de guerre, aux anciens combattants et membres actifs des Forces canadiennes, aux clients de la GRC, aux civils et aux membres de leurs familles admissibles en reconnaissance des sacrifices consentis pour notre patrie. |
| Amélioration du niveau de vie de base | |
| Services et programmes axés sur le client et offerts de façon opportune, équitable et uniforme | |
| Autonomie des clients et mode de vie sain | |
| Optimisation de la santé | Programme de défense des droits relatifs aux pensions Protéger les droits des clients d'Anciens Combattants Canada au moyen de l'offre de services professionnels de représentants juridiques dans les cas d'appels liés aux allocations et aux pensions d'invalidité. |
| Soins appropriés dans le lieu le plus propice | |
| Amélioration de la qualité de la vie | |
| Soins de qualité au terme de la vie | |
| Informer les clients du processus et de leurs droits | Préparation et représentation professionnelle des cas Amélioration du service |
| | |



Canada. Elle consiste aussi à perpétuer le souvenir de leurs réalisations et de leurs sacrifices pour tous les Canadiens et toutes les Canadiennes. Notre VISION est d'offrir des services exemplaires en hommage aux sacrifices et aux réalisations des anciens combattants et des autres clients.

La MISSION du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) est d'offrir aux clients la possibilité de présenter une demande de révision et d'appel, et de bénéficier d'un processus de soutien des décisions équitable en ce qui a trait aux demandes de pension d'invalidité et d'allocation d'ancien combattant.

Anciens Combattants accorde une grande VALEUR à la contribution des hommes et des femmes en uniforme au développement de la nation canadienne et leur rend hommage pour les sacrifices qu'ils ont consentis dans la défense de la liberté et de la paix dans le monde. En leur exprimant notre gratitude, nous citons en exemple les principes sacrés qu'ils ont défendus.

L'intégrité, le respect, le service, la responsabilité, le travail d'équipe et l'équilibre sont autant de facteurs reflétés dans les avantages et les services que nous offrons aux anciens combattants et à nos autres clients.

Les PRIORITÉS d'Anciens Combattants Canada sont fondées sur deux objectifs stratégiques et sont révisées annuellement pour s'assurer qu'elles demeurent pertinentes et opportunes. En novembre 2002, on a apporté les modifications suivantes :

1^{er} objectif stratégique : amélioration de l'intégrité des programmes et des services

- ☐ Améliorer et étendre les services aux anciens combattants des Forces canadiennes; Former un partenariat pour servir la Gendarmerie royale du Canada et les civils admissibles;
- ☐ Assurer un leadership fort en ce qui concerne la prestation de programmes de commémoration au moyen de partenariats efficaces;
- ☐ Revoir la prestation de service et favoriser l'innovation dans les politiques et les pratiques; et
- ☐ Évaluer l'efficacité du processus de pension d'invalidité et sa capacité de s'adapter aux besoins changeants et émergents de nos anciens combattants et de nos autres clients.

2^e objectif stratégique : efficacité organisationnelle

- ☐ Aligner notre plan stratégique en ressources humaines sur les objectifs de l'organisme et les attentes de nos gens;
- ☐ Accélérer le développement de notre capacité en technologie de l'information afin d'améliorer le service, d'accroître l'efficacité de l'organisme et d'intégrer le Gouvernement en direct; et

Au sujet d'Anciens Combattants

Qui nous sommes

Le **PORTFEUILLE** des Anciens Combattants se compose d'Anciens Combattants Canada (le **MINISTÈRE**) et du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (le **TRIBUNAL**), qui est autonome.

Anciens Combattants Canada procure des prestations et des services aux Canadiens et aux Canadiennes admissibles qui ont servi le pays en temps de guerre et de paix et lors d'opérations de maintien de la paix, et rend hommage à leurs sacrifices et à leurs réalisations dans la défense de la liberté.

Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) a pleine et entière juridiction pour entendre, juger et traiter toutes les demandes de révision et d'appel qui lui sont adressées en vertu de la *Loi sur les pensions* et de la *Loi sur les allocations aux anciens combattants*. Le Tribunal rend également des décisions sur les demandes de pension d'invalidité liées au service en vertu de la *Loi sur la continuation des pensions* de la *Gendarmerie royale du Canada* et de la *Loi sur la pension de retraite de la Gendarmerie royale du Canada*.

Anciens Combattants Canada (ACC) a un effectif d'environ 3 400 employés et son siège social se trouve à Charlottetown, à l'Île-du-Prince-Édouard. Il y a un bureau à Ottawa, en Ontario, cinq bureaux régionaux, répartis à travers le Canada, et plus de 30 bureaux de district/satellites ou points de service. ACC comprend aussi l'Hôpital Sainte-Anne, à Sainte-Anne-de-Bellevue, au Québec, où environ 1 300 employés à temps plein et à temps partiel se partagent 900 postes. Le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) (TACRA), également situé à Charlottetown, compte 29 membres nommés par le gouverneur en conseil et environ 80 employés.

Anciens Combattants Canada verse des pensions d'invalidité ou de décès, assure un soutien économique sous la forme d'allocations, et fournit des avantages et des services de soins de santé aux anciens combattants et à d'autres clients. Les personnes qui veulent un examen plus approfondi de leur demande de pension d'invalidité peuvent s'adresser au Tribunal des anciens combattants (révision et appel) et au Bureau de services juridiques des pensions pour obtenir des services équitables et professionnels. En outre, nos programmes du souvenir nous permettent d'hommage aux anciens combattants qui ont servi en temps de guerre, de conflit et de paix.

La **MISSION** d'Anciens Combattants Canada est d'offrir des avantages et des services exemplaires et axés sur le client qui répondent aux besoins des anciens combattants, de nos autres clients et de leurs familles, en reconnaissance des services qu'ils ont rendus au

Message du président



Il me fait plaisir de vous faire parvenir la partie du *Rapport sur le rendement du Portefeuille* du Tribunal des anciens combattants (révision et appel), laquelle décrit nos résultats pour l'année financière qui s'est terminée le 31 mars 2003.

Durant la période qui fait l'objet de ce rapport, le Tribunal a connu une année de changement. Brian Chambers, qui a occupé le poste de président pendant sept ans, a terminé son mandat en décembre dernier. Je tiens à profiter de l'occasion pour le féliciter de son leadership, lequel est clairement reflété par les nombreuses réalisations accomplies par le Tribunal durant cette période de révision.

Dé plus, nous avons fait la transition d'un Tribunal qui faisait affaire principalement aux anciens combattants traditionnels ayant servi en temps de guerre pour devenir un Tribunal dont la majorité des demandeurs sont des anciens membres ou des membres actifs des Forces canadiennes. Bien qu'il existe plusieurs points communs entre nos divers groupes de clients, il y a également des différences qui ont amené le Tribunal à modifier certains aspects de son modèle de prestation de services afin d'assurer que tous les demandeurs sont traités de la manière la plus informelle et rapide que possible, compte tenu des circonstances et des considérations de l'équité.

En s'acquittant de sa responsabilité d'offrir des audiences complètes et équitables, le Tribunal des anciens combattants (révision et appel) a également amélioré considérablement la rapidité des décisions et ce, malgré une augmentation de la charge de travail. Ces réalisations sont le résultat de nos efforts en vue d'augmenter les connaissances de nos membres et de nos employés, de moderniser certains aspects de notre modèle de prestation de services (tel qu'un processus qui permet à certains clients de participer à leurs audiences de révision en fournissant des témoignages par téléphone) et en favorisant des rapports de travail efficaces avec des organisations gouvernementales et de services qui représentent les demandeurs devant le Tribunal.

L'équité, l'uniformité, le respect, le professionnalisme et l'excellence ont été au coeur des activités du Tribunal en 2002-2003 et nous continuerons d'y mettre l'accent à l'avenir.

Victor A. Marchand

Victor A. Marchand
Président intérimaire

Tribunal des anciens combattants (révision et appel)



le processus de traitement des demandes de soins de santé provenant des clients d'ACC, de la GRC et du MDN et réduire les coûts connexes. Nous avons continué à assumer le rôle de chef de file dans le cadre de l'Initiative de coordination des soins de santé, un partenariat regroupant dix ministères et agences du gouvernement du Canada. Tous ces efforts témoignent de l'engagement du Ministère à l'amélioration du service, à la réduction des coûts par l'entremise de la création d'ententes de partenariat et au maintien des efforts en matière de leadership stratégique pendant qu'il se prépare pour satisfaire les besoins actuels et futurs de sa clientèle.

Comme on le précise dans le *Budget 2003*, les Canadiens et Canadiennes ont le droit de savoir ce que l'on fait de l'argent des contribuables. Dans le document *Des résultats pour les Canadiens, 2001*, le gouvernement du Canada a présenté un cadre de gestion et un programme de changement bien définis. Une des composantes clés de ce cadre est la reddition de comptes au Parlement et au peuple canadien. Les documents *Rapport de rendement et Rapport sur les plans et les priorités* du portefeuille d'Anciens Combattants font état de la responsabilité d'ACC à fournir des renseignements équilibrés et fiables sur les plans, les priorités et le rendement du Portefeuille. Le *Rapport de rendement* donne donc des mises à jour sur les engagements énoncés dans le *Rapport sur les plans et les priorités* d'Anciens Combattants. Grâce à toutes ces initiatives, nous continuerons à renforcer la responsabilité et la transparence en ce qui concerne l'obligation de rendre compte au peuple canadien. En outre, les rapports donnent aux Parlementaires et aux Canadiens et Canadiennes l'occasion de participer à un dialogue constructif sur le rendement d'Anciens Combattants dans le passé et sur l'orientation du Portefeuille dans l'avenir.

A Anciens Combattants, la possibilité de travailler avec les gens et de les motiver, le sentiment d'avoir des valeurs et des éthiques communes, l'application de techniques de gestion réfléchies et la fourniture, en temps opportun, de renseignements intégrés sur le rendement sont des éléments essentiels du rendement de nos programmes et services novateurs. Les moyens que nous prenons pour gérer notre Portefeuille témoignent de notre engagement à ceux qui nous ont offert leurs services en temps de guerre et de paix, ainsi que de l'admiration et du respect que nous leur devons. Les moyens que nous prenons pour gérer les résultats, fournir un leadership stratégique et rendre compte aux Parlementaires et au peuple canadien appuient cet engagement. Nous nous faisons un devoir solennel d'offrir à nos clients ce qu'ils nous ont offert il y a longtemps.

L'honorable Réy D. Pagtakhan, C.P., député
Ministre des Anciens Combattants

Messages

Message du ministre

Le gouvernement du Canada, comme les Canadiens et Canadiennes de tous les milieux, continue de rappeler le souvenir de ceux qui ont tant sacrifié pour le bienfait de notre nation. À titre de ministre des Anciens Combattants, je suis toujours honoré de servir ces braves hommes et femmes qui n'ont pas hésité à livrer combat pour notre patrie. Le souvenir des services qu'ils ont rendus au Canada, pour le bien d'autrui, doit être ancré dans la mémoire collective du peuple canadien au moyen d'activités de souvenir, de sensibilisation des jeunes et de programmes et de services de qualité.



Nous offrons des services à une clientèle diversifiée composée notamment de clients traditionnels comme les anciens combattants du temps de guerre, d'anciens combattants des Forces canadiennes et de membres encore en service de la Gendarmerie royale canadienne (GRC), ainsi que des conjoints survivants et des membres des familles de ces derniers. Les besoins de nos clients sont devenus de plus en plus importants et complexes au cours des dernières années, en partie à cause du vieillissement des anciens combattants du temps de guerre, mais aussi en raison de l'augmentation du nombre des membres des Forces canadiennes ayant participé aux activités internationales de maintien de la paix et aux autres activités outre-mer. En outre, les nouvelles responsabilités du Ministère en ce qui concerne la fourniture d'avantages et de services à la GRC entraînent de nouvelles possibilités, mais aussi de nouveaux défis.

Pendant la dernière année, Anciens Combattants a réalisé bon nombre de projets importants. En premier lieu, le Ministère a mis en oeuvre les éléments du Cadre de prestation intégrée des services (CPIIS) pour améliorer les services déjà haut de gamme du Ministère. Nous avons aussi achevé le transfert, de la GRC à Anciens Combattants Canada (ACC), de la gestion des pensions d'invalidité des pensionnés de la GRC et des avantages médicaux à l'intention des membres pensionnés et civils de la GRC qui touchent une pension d'invalidité. En outre, nous avons fait connaître davantage notre mandat de commémoration au moyen d'activités commémoratives, y compris celles organisées pour commémorer le 85^e anniversaire de la bataille de la crête de Vimy et le 60^e anniversaire du raid de Dieppe.

Les efforts de partenariat du Ministère avec les autres ministères et agences du gouvernement du Canada ont été renforcés grâce à la mise sur pied de la stratégie en matière de santé mentale pour les victimes de traumatisme lié au stress opérationnel, projet entrepris en collaboration avec le ministère de la Défense nationale (MDN). Le Ministère a également passé à l'importante étape du développement du Système fédéral de traitement des demandes de soins de santé (SFTDSS), lequel a été conçu pour

Liste des graphiques et des tableaux financiers

| | | |
|----------------|---|----|
| Graphique 1 : | résultats prévus | 6 |
| Graphique 2 : | réalisation des résultats stratégiques | 8 |
| Graphique 3 : | organisation du portefeuille des Anciens Combattants | 9 |
| Graphique 4 : | organisation du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 10 |
| Graphique 5 : | clientèle d'ACC | 11 |
| Graphique 6 : | clientèle du TACRA | 12 |
| Graphique 7 : | délais d'exécution du Bureau | 31 |
| Graphique 8 : | progress relaté au Projet de restauration des monuments canadiens | 40 |
| Graphique 9 : | progress réalisés en matière de vérification et d'évaluation | 45 |
| Graphique 10 : | décisions rendues par le TACRA | 49 |
| Graphique 11 : | taux de satisfaction des clients | 66 |
| Graphique 12 : | taux de satisfaction par rapport au service | 67 |
| Tableau 1 : | sommaire des crédits approuvés | 74 |
| Tableau 2 : | comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles | 75 |
| Tableau 3 : | comparaison historique des dépenses totales prévues et des dépenses réelles | 76 |
| Tableau 4 : | concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activités - dépenses prévues | 77 |
| Tableau 5 : | concordance entre les résultats stratégiques et les secteurs d'activités - dépenses réelles | 78 |
| Tableau 6 : | recettes - recettes disponibles et non disponibles | 79 |
| Tableau 7 : | paiements législatifs | 80 |
| Tableau 8 : | paiements de transfert (subventions et contributions) | 81 |
| Tableau 9 : | besoins en ressources par organisation et secteur d'activité | 82 |
| Tableau 10 : | projets | 83 |
| Tableau 11 : | prêts, investissements et avances | 83 |
| Tableau 12 : | passif éventuel | 83 |

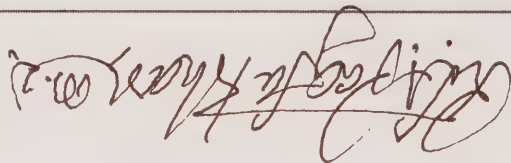
Table des Matières

| | |
|--|----|
| Messages | 1 |
| Message du ministre | 1 |
| Message du président | 3 |
| Au sujet d'Anciens Combattants | 4 |
| Qui nous sommes | 4 |
| Structure organisationnelle | 9 |
| Nos clients | 11 |
| Bilan de l'année | 13 |
| Réalisations en matière de rendement par résultat stratégique | 16 |
| ⑥ Programmes de prestations et de services | 16 |
| ⑦ Programme de défense des droits relatifs aux pensions | 29 |
| ⑧ Programme « Le Canada se souvient » | 33 |
| ⑨ Administration ministérielle | 43 |
| ⑩ Programme du Tribunal des anciens combattants (révision et appel) | 47 |
| Nos partenaires | 52 |
| Annexes | 53 |
| Information sur les charges externes | 53 |
| Gouvernement en direct | 56 |
| Initiatives horizontales | 58 |
| Fonction de contrôleur moderne | 61 |
| Initiatives réglementaires | 63 |
| Initiative d'amélioration des services | 65 |
| État des réservoirs de stockage de combustibles se trouvant sur des terres appartenant à Anciens Combattants | 69 |
| Stratégie de développement durable | 70 |
| Tableaux du rendement financier | 72 |
| Pour nous joindre | 84 |
| Demandes de renseignements généraux | 84 |
| Publications du Portefeuille | 84 |

Anciens Combattants

Rapport de rendement du Portefeuille

Pour la période se terminant le 31 mars 2003



L'honorable Rey D. Pagtakhan, C.P., député
Ministre des Anciens Combattants

Avant-propos

Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministères, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement. Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commentant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le *Rapport sur les plans et les priorités* fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le *Rapport sur le rendement* met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substitués sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/16-2003
ISBN 0-660-62447-8





Anciens Combattants

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



Western Economic Diversification Canada

Performance Report

For the period ending
March 31, 2003



The Estimates Documents

Each year, the government prepares Estimates in support of its request to Parliament for authority to spend public monies. This request is formalized through the tabling of appropriation bills in Parliament.

The Estimates of the Government of Canada are structured in several parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve.

The *Report on Plans and Priorities* provides additional detail on each department and its programs primarily in terms of more strategically oriented planning and results information with a focus on outcomes.

The *Departmental Performance Report* provides a focus on results-based accountability by reporting on accomplishments achieved against the performance expectations and results commitments as set out in the spring *Report on Plans and Priorities*.

The Estimates, along with the Minister of Finance's Budget, reflect the government's annual budget planning and resource allocation priorities. In combination with the subsequent reporting of financial results in the Public Accounts and of accomplishments achieved in Departmental Performance Reports, this material helps Parliament hold the government to account for the allocation and management of funds.

©Minister of Public Works and Government Services Canada — 2003

This document is available in multiple formats upon request.

This document is available on the TBS Web site at the following address: www.tbs-sct.gc.ca.

Available in Canada through your local bookseller or by mail from
Canadian Government Publishing — PWGSC
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-4/78-2003
ISBN 0-660-62448-6



Foreword

In the spring of 2000, the President of the Treasury Board tabled in Parliament the document “Results for Canadians: A Management Framework for the Government of Canada”. This document sets a clear agenda for improving and modernising management practices in federal departments and agencies.

Four key management commitments form the basis for this vision of how the Government will deliver their services and benefits to Canadians in the new millennium. In this vision, departments and agencies recognise that they exist to serve Canadians and that a “citizen focus” shapes all activities, programs and services. This vision commits the Government of Canada to manage its business by the highest public service values. Responsible spending means spending wisely on the things that matter to Canadians. And finally, this vision sets a clear focus on results – the impact and effects of programs.

Departmental performance reports play a key role in the cycle of planning, monitoring, evaluating, and reporting results to Parliament and citizens on behalf of ministers. Departments and agencies are encouraged to prepare their reports following principles for effective performance reporting (provided in the *Guide to Preparing the 2003 Departmental Performance Report*: http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/02-03/guidance/gl-ld_e.asp). Based on these principles, an effective report provides a coherent and balanced picture of performance that is brief and to the point. It focuses on outcomes - benefits to Canadians and Canadian society - and describes the contribution the organisation has made toward those outcomes. It sets the department’s performance in context, associates performance with earlier commitments, explains any changes, and discusses risks and challenges faced by the organisation in delivering on these commitments. Achievements realised in partnership with other governmental and non-governmental organisations are also discussed. Supporting the need for responsible spending, it links resources to results. Finally, the report is credible because it substantiates the performance information with appropriate methodologies and relevant data.

In performance reports, departments and agencies strive to respond to the ongoing and evolving information needs of parliamentarians and Canadians. The input of parliamentarians and other readers can do much to improve these reports over time. The reader is encouraged to assess the performance reports of organisations according to the established principles, and provide comments to departments and agencies to help them improve in their next planning and reporting cycle.

This report is accessible from the Treasury Board of Canada Secretariat Internet site:
<http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/dpr/dpre.asp>

Comments or questions can be directed to:

Results-based Management Directorate
Treasury Board of Canada Secretariat
L’Esplanade Laurier
Ottawa, Ontario K1A 0R5
OR at: rma-mrr@tbs-sct.gc.ca



Western Economic
Diversification Canada

Diversification de l'économie
de l'Ouest Canada

Western Economic Diversification Canada

Performance Report

For the period ending March 31, 2003

Minister of Western Economic Diversification

Canada 

Table of Contents

| | |
|---|------------------------------|
| SECTION I: MESSAGES | 4 |
| MINISTER'S PORTFOLIO MESSAGE | ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED. |
| SECRETARY OF STATE WESTERN ECONOMIC DIVERSIFICATION CANADA | 6 |
| SECTION II: DEPARTMENTAL OVERVIEW | 8 |
| A. MANDATE, ROLES AND RESPONSIBILITIES | 8 |
| B. ECONOMIC PERFORMANCE OF THE WESTERN PROVINCES | 9 |
| C. LINKING WD'S PROGRAMS TO THE NEEDS OF WESTERN CANADA | 12 |
| D. DELIVERING ON GOVERNMENT OF CANADA PRIORITIES IN WESTERN CANADA | 14 |
| SECTION III: PERFORMANCE AND OUTCOMES | 16 |
| LINK TO RESOURCES | 16 |
| PERFORMANCE AND STRATEGIC OUTCOMES | 17 |
| INNOVATION | 17 |
| PARTNERSHIPS | 24 |
| ENTREPRENEURSHIP | 30 |
| ECONOMIC RESEARCH AND ADVOCACY | 37 |
| NATIONAL PROGRAMS AND OTHER INITIATIVES | 39 |
| SECTION IV: GOVERNMENT WIDE INITIATIVES | 43 |
| 1. GOVERNMENT ON LINE | 43 |
| 2. SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY | 43 |
| 3. OFFICIAL LANGUAGES | 44 |
| 4. MODERN COMPTROLLERSHIP | 45 |
| 5. SERVICE IMPROVEMENT INITIATIVE | 46 |
| SECTION V: FINANCIAL PERFORMANCE | 48 |
| FINANCIAL PERFORMANCE OVERVIEW | 48 |
| FINANCIAL SUMMARY TABLES | 48 |
| Table 1 - Summary of Voted Appropriations | 49 |
| Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending | 50 |
| Table 3 - Total Net Cost of Program | 51 |
| Table 4 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual | 52 |
| Table 5 - Crosswalk Between Strategic Outcomes and Programs | 53 |
| Table 6 - Non-Respendable Revenue | 54 |
| Table 7 - Statutory Payments | 55 |
| Table 8 - Transfer Payments | 56 |
| SECTION VI: APPENDICES | 57 |
| Glossary of Acronyms | 57 |

SECTION I: MESSAGES

Minister's Portfolio Message

Continued investment in research and development, the ingenuity of Canadian researchers, academics and business people and a growing awareness of the importance of innovation in a successful economy have greatly contributed to Canada's increased recognition worldwide as a significant partner in the knowledge-based economy.

By eliminating the deficit, cutting personal and business taxes, making strategic investments and examining its regulatory processes, the Government of Canada has encouraged investment and innovation in Canadian business and has laid the groundwork for success in this competitive world economy.

Since the introduction of *Canada's Innovation Strategy* in February 2002, we have worked with businesses, institutions, associations and governments at all levels to develop a consensus about what must be accomplished if the Canadian economy is to continue to excel.

A number of priorities were identified during the November 2002 National Summit on Innovation and Learning, including improving the regulatory environment for businesses in Canada, encouraging the creation and commercialization of knowledge through strategic partnerships and investments, and continuing the growth of our highly skilled work force.

Canadians, wherever we may live, have an opportunity to take part in a dynamic and exciting economy. Some of us are developing expertise in highly skilled specialties like genomics, biotechnology and fuel cell technology. Others are benefiting from expanded access to broadband Internet services and, by extension, the resources of universities, research institutes and virtual networks around the world.

The Industry Portfolio, consisting of 16 departments and agencies, plays an integral role in encouraging innovation. Its many programs at the community, regional and national levels push Canadians to explore opportunities, identify new products, start new businesses and develop successful markets here and abroad.

Industry Portfolio:

- Atlantic Canada Opportunities Agency
- Business Development Bank of Canada*
- Canada Economic Development for Quebec Regions
- Canadian Space Agency
- Canadian Tourism Commission*
- Competition Tribunal
- Copyright Board Canada
- Enterprise Cape Breton Corporation*
- Industry Canada
- Infrastructure Canada
- National Research Council Canada
- Natural Sciences and Engineering Research Council of Canada
- Social Sciences and Humanities Research Council of Canada
- Standards Council of Canada*
- Statistics Canada
- Western Economic Diversification Canada

*Not required to submit a Departmental Performance Report.

Western Economic Diversification Canada (WD) supports Canada's Innovation Strategy in the West by investing in innovative projects that move western Canadians more strongly into the knowledge-based economy. Across the West, the continued development of leading-edge technologies and applications will substantially improve the region's position as a national and international leader in key areas such as environmental technologies, virtual reality design, wireless technology and synchrotron light research.

These and other initiatives championed by Western Economic Diversification Canada and our partners in the Industry Portfolio will help us create conditions favourable for innovation by Canadian individuals, firms and institutions. This will help secure Canada's strong economic position and attract investments that will provide wide-ranging economic and social benefits for Canadians.

I invite you to review the Western Economic Development Canada *Performance Report* for more details on how Western Economic Development Canada encourages innovation and economic growth in Canada.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read "Allan Rock", written over a horizontal line.

Allan Rock

Minister of Industry

Secretary of State Western Economic Diversification Canada

Western Economic Diversification Canada (WD) works to ensure positive, lasting change in the economy of the West and the quality of life for its people. We are accountable to western Canadians for achieving measurable results in areas they identify as priorities, and to all Canadians for the effective and judicious investment of their taxpayer dollars.

For 16 years, WD has worked to develop and diversify the western Canadian economy, and to reflect western Canadian interests in national decision-making. Although our mandate has remained the same, our priorities and programs have changed to meet the evolving needs of the West and to respond to emerging challenges and opportunities.

In the last fiscal year, WD fulfilled its mandate and produced significant results by focusing its resources in three areas: Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities. These three strategic outcomes work in concert to create new, more resilient sources of economic growth.

Western Economic Diversification Canada is key to implementing Canada's Innovation Strategy in the West. The department is committed to improving Western Canada's performance in high-knowledge sectors by investing strategically in pivotal new technologies. These investments are helping to improve the region's position as an international leader in several leading-edge industries, including fuel cells in British Columbia, wireless technology in Alberta, plant biotechnology in Saskatchewan and health sciences in Manitoba. They also act as a catalyst to attract other funding partners. In 2002-2003, WD approved \$54.9 million for projects supporting innovation in the West, leveraging an additional \$155 million.

The partners in WD's Western Canada Business Service Network - which provide over 100 points of service in the West - work at the local level to ensure that western Canadian entrepreneurs have direct access to services that support their economic success, thereby creating new opportunities for growth in communities across the West. For example, an independent study states that the services provided by Community Futures Development Corporations (CFDCs) have resulted in the creation or maintenance of up to 32,000 person-years of employment over five years. The successes achieved by the network partners in supporting small- and medium-sized enterprises have enabled WD to reassign its internal resources to other priorities, such as promoting new investment into Western Canada and increasing export activity.

Western Economic Diversification Canada's contribution to sustainable communities recognizes that economic prosperity cannot be pursued in isolation. Environmental and social factors also affect the ability of communities to access and take advantage of opportunities for economic growth. Western Economic Diversification Canada delivers the Infrastructure Canada Program (ICP) in the West, which levers matching funds through partnerships with provincial and municipal governments. Since October 2000, WD has approved \$350 million in funding for nearly 1,000 projects, primarily water and wastewater systems, solid waste management and recycling, and retrofitting or improving the energy

efficiency of municipal facilities. The six-year agreement will see the three levels of government invest more than \$1.67 billion in the infrastructure of communities across the West. Western Economic Diversification Canada is also well positioned to help Canada meet its climate change commitments under the Kyoto Accord.

By working strategically on the regional and local level, WD is “on the ground” with an understanding of the issues that lead to lasting economic change and enhanced quality of life. Innovation by innovation, business by business, community by community, Western Economic Diversification Canada is contributing to the emergence of a new economy that is inclusive, dynamic, diversified and sustainable.

A handwritten signature in dark ink, reading "Stephen Owen". The signature is fluid and cursive, with the first letters of "Stephen" and "Owen" being capitalized and prominent.

The Honourable Stephen Owen

SECTION II: DEPARTMENTAL OVERVIEW

A. Mandate, Roles and Responsibilities

Through the *Western Economic Diversification Act* of 1988, WD is mandated to:

- Promote the development and diversification of the western Canadian economy;
- Coordinate federal economic activities in the West; and
- Reflect western Canadian interests in national decision-making

As a member of the Industry Portfolio, WD contributes to the government's economic agenda of ensuring Canada's transformation into a knowledge-based economy. The department's responsibilities include delivering on its own mandate, and on national economic objectives as enunciated in the Speech from the Throne.

To implement our mandate in 2002-2003, WD focused its programs and services on innovation, entrepreneurship, and partnerships that build sustainable communities; and conducted research that supported our advocacy efforts through an enhanced knowledge and understanding of western issues.

Innovation is the future of the West. In 2002-2003 WD supported the development of knowledge-based industries by strengthening knowledge infrastructure, leveraged new funding for research and development, and helped to accelerate the rate of technology commercialization.

Partnerships, and the sustainable communities they build, are the strength of the West. Recognizing the competitive advantages of cooperation and strategic alliances, WD worked to strengthen partnerships with different levels of government, industry, universities, and volunteer organizations to enhance the West's connections to the rest of Canada and the world.

Entrepreneurship is the spirit of the West. WD promoted business development and entrepreneurship by providing skills development, offering advisory services, facilitating access to capital, encouraging the adoption of e-commerce, and enabling small and medium sized enterprises to hire promising young marketing and technology graduates.

Economic research and advocacy promote the value of the West. WD sponsored research projects that led to better information in critical areas such as medical research, future economic prosperity, urban issues, and innovation. An important part of this work involved communicating the research findings in Ottawa to promote a better understanding of western issues and concerns in the development of national policies.

The Department's Head Office, and its Deputy Minister, is located in Edmonton, Alberta, co-located with the Regional Office for Alberta. There are regional offices with Assistant Deputy Ministers located in each of the other western provinces, in Winnipeg, Saskatoon and Vancouver, and a Liaison Office located in Ottawa. Regional satellite offices have also

been opened in Calgary, Regina and Victoria. Each of the Western Assistant Deputy Ministers is responsible for the delivery of programs and services in their region, as well as for corporate responsibilities. The Ottawa based Assistant Deputy Minister plays the lead role in the department's advocacy activities.

B. Economic Performance of the Western Provinces¹

The year 2002 clearly demonstrated how much the western provinces continue to depend on natural resource industries. The table below shows that the western provinces recorded the four lowest levels of real economic growth among all provinces as difficulties in the forestry, fishing, agriculture and energy sectors took their toll. Only Manitoba, with its more diversified economic base, recorded growth over the two per cent level. These results are not atypical: over the past five years the western provinces have demonstrated the lowest growth rates of all provinces save New Brunswick, which was slightly behind Alberta.

The table below also demonstrates the degree to which the western provinces need to diversify away from natural resources into more innovative and value added industries. While manufacturing accounts for over 22 per cent of economic output in Quebec and Ontario, it accounts for about half that level across the western provinces. And although international exports account for significant shares of output in all provinces, the exports from the western provinces are much more heavily weighted toward natural resource commodities. This makes the western provinces far more susceptible to the economic disruption brought about by sudden changes in prices that are set in the global commodities marketplace.

In addressing the economic structure of Western Canada, it is also important to comment on the labour market. The western provinces show deceptively low levels of unemployment compared to the other provinces. Western Canada exhibits a relatively high level of interprovincial migration, and as job prospects disappear in tough economic times displaced workers tend to move back to their provinces of origin in Central or Eastern Canada.

¹ Information and statistics provided in this section are derived from the following sources: Conference Board of Canada 2002 and 2003 Economic Outlooks, RBC Financial Group July 2003 Economic Outlook, Scotia Economics Provincial Forecasts, and Industry Canada Regional Economic Observer.

| COMPARISON OF KEY FACTORS 2002 | | | | | | | | | | |
|---|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | NL | PE | NS | NB | QC | ON | MB | SK | AB | BC |
| Population 000s | 532 | 140 | 944 | 756 | 7,450 | 12,038 | 1,150 | 1,012 | 3,107 | 4,136 |
| Real GDP Growth % | 13.4 | 5.6 | 3.8 | 3.3 | 4.3 | 3.9 | 2.4 | -1.4 | 1.7 | 1.8 |
| Real GDP Growth % Average over last 5 years | 6.3 | 3.6 | 3.4 | 3.1 | 3.8 | 4.5 | 2.5 | 0.8 | 3.2 | 2.0 |
| Employment % growth Average over last 5 years | 2.5 | 2.5 | 2.2 | 2.2 | 2.4 | 2.7 | 1.5 | 0.5 | 2.8 | 1.1 |
| Manufacturing Output as a % of Real GDP (2002) | 6.6 | 9.6 | 11.5 | 14.8 | 23.2 | 22.4 | 12.9 | 7.2 | 10.2 | 11.6 |
| International Exports as a % of GDP (2001) | 32.9 | 29.5 | 27.5 | 41.6 | 39.1 | 51.3 | 29.3 | 43.4 | 36.4 | 30.2 |
| Unemployment Rate | 16.9 | 12.1 | 9.7 | 10.4 | 8.6 | 7.1 | 5.2 | 5.7 | 5.3 | 8.5 |

British Columbia

British Columbia recorded real economic growth of 1.8 per cent in 2002, the third lowest rate among all provinces. The forestry sector experienced a devastating year as output and employment plummeted due to the softwood lumber dispute with the United States. In the tourism sector, British Columbia received a much lower-than-normal number of international visitors to the province as the post 9/11 air traffic decline continued. Yet 2002 demonstrated that, even in the face of economic disruption, the province could turn in a positive performance. Significant employment gains were made in the finance, retail, manufacturing and construction sectors; and retail sales were up from the previous year as new employees spend their earnings on goods and services. The number of new housing starts was 24 per cent higher in the third quarter of 2002 compared to a year earlier. But despite its bright spots, British Columbia faces difficult structural challenges as communities outside of the greater Vancouver area struggle with continued decline in their natural resource based economies.

Alberta

Alberta's rate of real economic growth in 2002 was 1.7 per cent, the second lowest rate among provinces. The poor performance typified the boom and bust cycles of the province's energy-based economy. Facing short-term uncertainty in oil prices as the U.S. contemplated military action against Iraq and longer-term uncertainty regarding the impact of the Kyoto Accord, oil and gas companies were slow to commit to new drilling projects

for the first half of the year. This resulted in a year-over-year reduction in energy investment, despite continued construction in the northern Alberta oil sands industry and much stronger than anticipated oil prices throughout the year. Notwithstanding the relatively poor performance in the energy sector and employment losses in both the natural resources and trade sectors, the economy did have some bright spots. Alberta recorded strong employment gains in most sectors other than natural resources and trade that in turn bolstered retail sales and pushed housing starts to near record levels.

Saskatchewan

In 2002 Saskatchewan recorded a second straight year of negative economic performance, with real output decline of -1.4 per cent (the 2001 level was -0.3 per cent). The reason for the poor performance lay in the crop production and livestock industries, which were again plagued by low precipitation rates, grasshopper infestation, and the impact of the U.S. Farm Bill. The U.S. Farm Bill increased assistance for traditional crops like wheat, corn and soybeans and also for specialty crops such as dry lentils, peas and chickpeas. Many Saskatchewan farmers—who have been diversifying into specialty crops—faced difficult planting decisions as they considered how best to compete with their subsidized U.S. counterparts. The difficulty in the agriculture sector was compounded by a poor year in the energy and mining sectors. Oil and gas companies struggled with the global uncertainty described above in the Alberta section, and weak global prices for minerals resulted in a year of negative performance for the mining sector. Despite the downturn across several key sectors, consumers continued to take advantage of low interest rates as retail sales grew significantly from prior year levels and housing starts were at the highest level since 1996.

Manitoba

Manitoba continued its typical steady economic performance in 2002 with its well-diversified economy recording real growth of 2.4 per cent, making it the best performer of the western provinces but still the fourth worst in the country. Unlike Saskatchewan and Alberta, Manitoba's agriculture industry turned in a positive performance in 2002. Many farmers were able to wait for precipitation before making planting decisions, and with early rain followed by warm weather the resulting crop yields were average to above average in most regions. As well, Manitoba's livestock industry turned in a solid performance despite lower prices for hogs offered by slaughterhouses. Brandon's Maple Leaf plant alone processed about 10,000 hogs per day, and cattle slaughter levels were also up from the previous year. Manitoba's manufacturing industry was a solid contributor to output with strength shown in processed foods, plastics and rubber, and the machinery and transportation equipment industries. Important events occurred in the bus and aerospace industries as government intervention and union concessions resulted in Motor Coach Industries not moving out of the province while Magellan Aerospace landed a contract to manufacture helicopter components.

C. Linking WD's Programs to the Needs of Western Canada

Over the years, WD's priorities and programs have changed to meet the evolving needs of the West, and to respond to emerging challenges and opportunities. From supporting the growth of innovation clusters to identifying new sources of economic opportunity for communities facing severe adjustment challenges, the department helps capitalize on the West's strengths to create sustainable prosperity for all.

WD has invested about \$2.7 billion in Western Canada since 1987. These investments are helping strengthen the western Canadian innovation system, create a resilient and expanded business sector in Western Canada and improve the economic competitiveness and quality of life in communities across the West. While each of WD's four core program areas in 2002-2003 - Innovation, Entrepreneurship, Partnerships, and Economic Research and Advocacy - can be described individually, they share important linkages when it comes to making a contribution toward western prosperity.

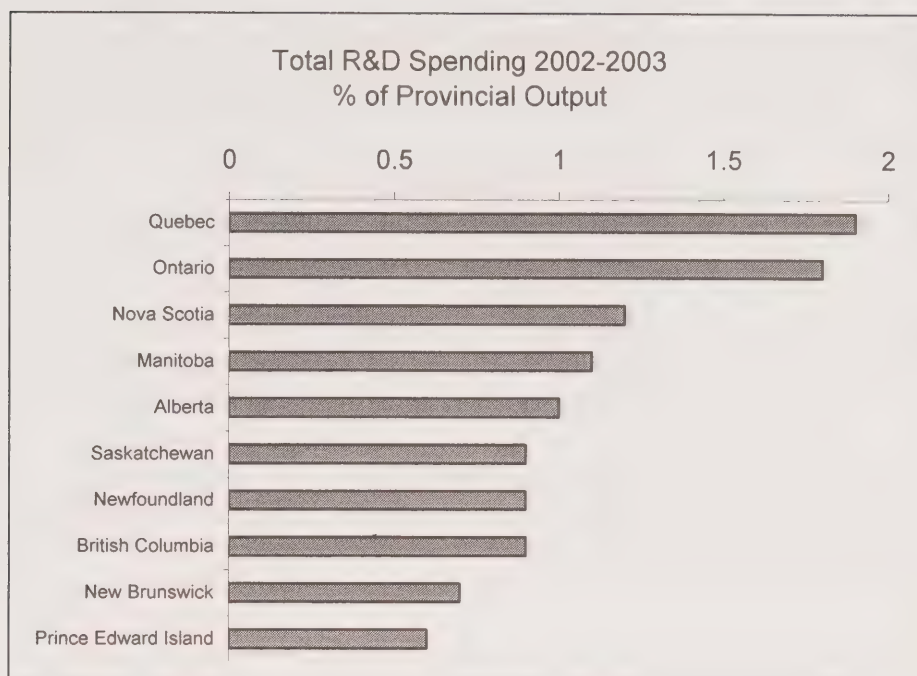
Innovation

*"Through innovation, knowledge is applied to the development of new products and services or to new ways of designing, producing or marketing an existing product or service for public and private markets. ... Innovation has always been a driving force in economic growth and social development. But in today's knowledge-based economy, the importance of innovation has increased dramatically."*²

Knowledge and innovation form the foundation for economic prosperity in the new global economy. As a result, support for innovation has become a central priority for the Government of Canada. That support reached a new level with the launch of Canada's Innovation Strategy in February 2002. WD supports Canada's Innovation Strategy in the West by investing in projects that move Western Canada more strongly into the knowledge-based economy.

When assessing the level of innovation within an economy, one common indicator is a region's level of research and development (R&D) expenditure. R&D is a fundamental component of innovation because it allows firms to take advantage of new knowledge and ideas. As the accompanying graph demonstrates, Western Canada's performance on R&D spending is significantly lower than the Canadian average.

² Achieving Excellence, Investing in People, Knowledge and Opportunity, Industry Canada, 2002



The lower levels of R&D spending are not solely attributable to government sources: it is important to recognize that business funded and performed R&D is significantly lower than in Central Canada.³

Partnerships

The future prosperity of western Canadian communities is a goal that cannot be addressed solely through business development activities. Many factors – including social, environmental and economic issues – affect the ability of communities to take advantage of opportunities for sustainable growth.

Through partnership and coordination activities, WD is helping to converge western interests and resources to build a future that is sustainable not only economically, but environmentally and socially as well.

In 2002-2003 WD delivered a number of programs designed to improve local infrastructure in urban and rural communities throughout the West, strengthen economic development and sustainable growth, and assist communities in adjusting to changing and often very challenging economic circumstances. Examples include:

- the Infrastructure Canada Program to help communities provide residents with necessary basic services such as roads and water treatment facilities;
- Western Economic Partnership Agreements (WEPAs) to promote economic growth and employment opportunities in Western Canada;

³ Statistics Canada, Estimates of Canadian Research and Development Expenditures (GERD), Canada 1990-2001 and by province 1990-1999.

- Urban Development Agreements to build partnerships among federal, provincial and municipal governments that lead to better coordination of economic and social activities to address complex issues in urban areas, especially in inner-cities; and,
- Economic Adjustment Programs to mitigate the impact of extraordinary events, like the closure of the military base in Moose Jaw, Saskatchewan; the Red River Valley flood in Manitoba and the severe downturn in the British Columbia fishing industry.

Entrepreneurship

More than elsewhere in the country, small business is the economic engine of Western Canada. A study prepared by the Western Centre for Economic Research in 2001⁴ revealed that the number of small businesses per capita is 40 per cent higher in the West than in the rest of Canada. As the source of nearly 80 per cent of new jobs, entrepreneurship is a powerful force for prosperity. To fuel this valuable source of economic growth, WD supports the willingness of entrepreneurs to take risks, devise new products and services, and create jobs and opportunity in communities across Western Canada.

Economic Research and Advocacy

An important part of WD's mandate is to undertake economic research on Western Canada. As policy makers, the research helps us understand Western Canada, its place in the country and the world, and the present and future challenges and opportunities facing the region. Through the knowledge generated by disseminating and promoting research, awareness is created about relevant issues and a climate conducive to effective policy formulation is established. The department sponsors research projects that have a direct relationship to its economic development mandate and core program areas. Economic research is intended to lead to policies that help the region achieve its economic potential, thus leading to a stronger national economy.

D. Delivering on Government of Canada Priorities in Western Canada

In *Canada's Performance 2002*⁵ the President of Treasury Board presents a series of societal indicators that are intended to help measure the quality of life of Canadians. These indicators are directly linked to the government's priorities as set out in the *Speech from the Throne* and the Prime Minister's *Response to the Speech from the Throne* and include: economic opportunities and innovation in Canada, the health of Canadians, the Canadian environment and the strength and safety of Canadian communities. WD is actively engaged in delivering on these government priorities in the West.

⁴ A Portrait of Small Business Growth and Employment in Western Canada, by Edward J. Chambers and Natalya L. Rylska, Western Centre for Economic Research, School of Business, University of Alberta, Number 63, 2001

⁵ Treasury Board of Canada, http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govrev/02/cp-rc_e.asp,

As a member of the Industry Portfolio, WD is dedicated to helping deliver the national economic agenda in Western Canada. The department's activities in entrepreneurship contribute directly to the creation of new economic opportunities for western Canadians.

WD and its service delivery network pays special attention to groups of people who have unique needs in meeting business start up challenges, including: women entrepreneurs, people with disabilities, francophones, and Aboriginal peoples. WD provides access to information and capital for small business owners. Through the First Jobs in Science and Technology and the International Trade Personnel Programs, WD provides assistance to hire bright, recent post-secondary graduates to help western-based companies become more innovative and participate more effectively in international markets.

WD actively contributed to the *Innovation Engagement Strategy* in the research, consultations, and policy development activities and by helping coordinate strategy-oriented activities across the West. And on innovation, WD went a step further by addressing specific innovation opportunities in the West that are best addressed by a regional approach.

WD also plays an important role in helping to build strong and safe communities in the urban and rural West. WD recognizes that western cities are increasingly important economic drivers and participates in federal-provincial-municipal Urban Development Agreements to address the special challenges facing large urban centers. The WD-funded Community Futures Development Corporations are dedicated to promoting business development and sustainable community building at the rural level across the West. In addition, WD's *Sustainable Development Strategy* contributes to improving the environment in communities across the West.

WD is instrumental in delivering one of the key federal government initiatives that is highlighted in *Canada's Performance 2002*. WD works with provincial and municipal governments to implement the Infrastructure Canada Program in Western Canada. The program, which targets green infrastructure projects, is improving the water and wastewater systems, water management, solid waste management and recycling systems across the West, as well as addressing local priorities such as transportation, affordable housing and tourism, cultural and recreational facilities.

SECTION III: PERFORMANCE AND OUTCOMES

Link to Resources

For 2002-2003 Western Economic Diversification Canada Expenditures by Strategic Outcomes were as follows:

**Grants & Contributions Expenditures
By Strategic Outcome (\$ millions)
April 1, 2002 to March 31, 2003**

| Strategic Outcome | Expenditures | Percentage |
|---|---------------------|-------------------|
| Innovation | 63.9 | 32.2 % |
| Business Development and Entrepreneurship | | |
| - Non-statutory | 40.6 | |
| - Statutory | 19.2 | |
| Sub-total | 59.8 | 30.1 % |
| Partnerships | 12.9 | 6.5 % |
| Economic Research & Analysis | 1.9 | 1.0 % |
| National Programs | 60.0 | 30.2 % |
| Total | \$198.5 | 100.0% |

In our previous report, WD advised that investments in Innovation would have a much greater emphasis in departmental programming, in recognition of the growing importance of knowledge and innovation in a competitive economy. This shift in priorities and project approvals is reflected in 2002-2003 expenditure patterns: Innovation expenditures now represent 32.2 per cent of total projects, up from 16.5 per cent in 2001-2002.

New approvals during 2002-2003 by strategic outcome and activity category were:

**Grants and Contributions Approvals
By Strategic Outcome (\$ millions)
April 1, 2002 to March 31, 2003**

| Strategic Outcome | Approvals | Percentage |
|---|------------------|-------------------|
| Innovation | 54.9 | 63.8 % |
| Business Development and Entrepreneurship | 15.2 | 17.7 % |
| Partnerships | 14.2 | 16.5 % |
| Economic Research & Analysis | 1.7 | 2.0 % |
| Total | 86.0 | 100.0% |

PERFORMANCE AND STRATEGIC OUTCOMES

INNOVATION

A strengthened western innovation system.

Making Canada one of the most innovative countries in the world is a top priority for the federal government, and for Western Economic Diversification Canada. In order for Canada to remain globally competitive in both traditional and emerging industries and ensure a high quality of life, it is essential that we create an innovative and knowledge-based economy in all parts of the country. As a reflection of this need, innovation is one of WD's key strategic objectives.

During 2002-2003, the federal government undertook a major consultation exercise on an innovation agenda for Canada. This process engaged over 10,000 Canadians, and was led by Industry Canada and the Industry Portfolio, and Human Resources Development Canada. As a member of the Industry Portfolio, WD supported the consultation process in Western Canada and continues to play an active role in developing policy and program responses that ensure that the federal innovation agenda is relevant and effective in addressing western Canadian needs and opportunities.

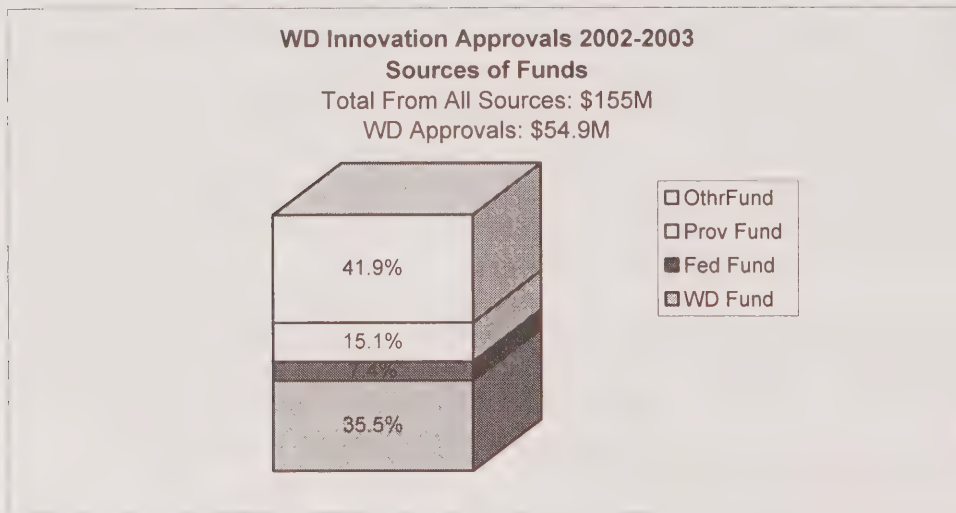
WD's strategic outcome and objectives are complementary to the federal government's innovation priorities. WD's approach takes into account that the innovation process is not linear or isolated, but occurs within a broader context of a larger "innovation system" encompassing people, institutions, and interactions which influence the performance of organizations, and ultimately of the economy.

By strengthening the innovation system in Western Canada—through strategic investments in infrastructure development, technology commercialization, capacity building and linkages—WD facilitates the development of clusters and expands the potential of the four western provincial economies to create value and wealth.

In 2002-2003, WD approved \$54.9 million in new innovation projects, representing over 60 per cent of the department's new project approvals. WD also has several multi-regional initiatives, including the WestLink Innovation Network, TRILabs, and the Canada West Health Innovation Council. Multi-regional initiatives play an effective role in creating partnerships and collaboration across the western Canadian and national innovation system, enhancing innovation performance for all partners.

Key Partners:

WD works with a variety of partners to meet our strategic objectives. The western provincial governments are natural partners in many initiatives. WD regularly works with other federal organizations (National Research Council, Natural Resources Canada, Agriculture and Agri-Food Canada, Natural Sciences and Engineering Research Canada, and the Canada Foundation for Innovation) in areas of joint interest, enabling us to leverage innovation investments. Other partners include universities and technical colleges, cities and municipalities, industry and associations. In 2002-2003, WD was a partner in innovation projects totalling \$155 million, contributing 35 per cent of direct funds.



Key Targets and Overall Results:

WD's innovation strategy calls for investments that will yield long-term economic and social benefit to Western Canada. Many of the investments support the development of emerging technology clusters, most of which will develop over the next 10 to 15 years. While it is often difficult to report outcomes at the initial stages, WD is currently able to report on investments in the key sectors for the West, and on key targets such as technology commercialization, strategic infrastructure, community innovation and alignment of priorities among innovation system players.

A recently commissioned independent study⁶ of WD's role in innovation in the West ("*Western Diversification: A Catalyst for Innovation in Western Canada.*") found that:

- WD has played a strong role in promoting innovation in Western Canada, through providing financial support, formulating partnerships and developing initiatives; and, by acting as a facilitator and catalyst that makes strategic investments. The roles undertaken by WD were highly valued by other innovation system players.

⁶ Western Diversification: A Catalyst for Innovation in Western Canada, Ference Weicker & Company, March 2003

- WD is effective in promoting innovation due to its flexibility to deliver and tailor programming that meets the needs of the region that it serves; its skilled and knowledgeable staff; and, its role as a neutral broker in facilitating partnerships.
- WD has directed resources to support future growth, by strengthening research capabilities and linkages between innovation system players, increasing access to skilled workers, and by bringing attention to the importance of innovation in rural areas.

WD support is contributing to the foundation of technology clusters. Key sectors for the West include:

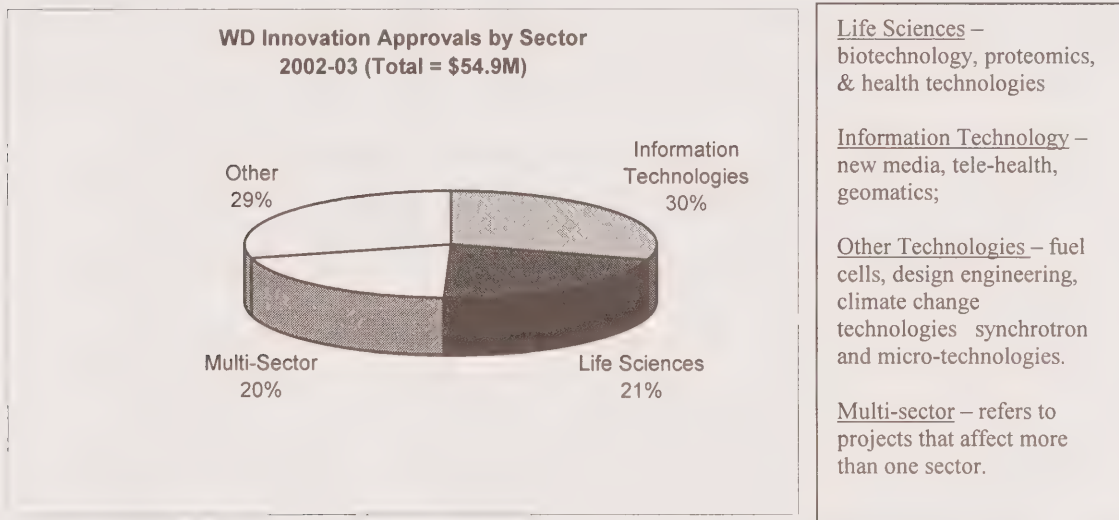
British Columbia: new media, fuel cells, genomics/ proteomics;

Alberta: wireless, telehealth, micro/nano technologies;

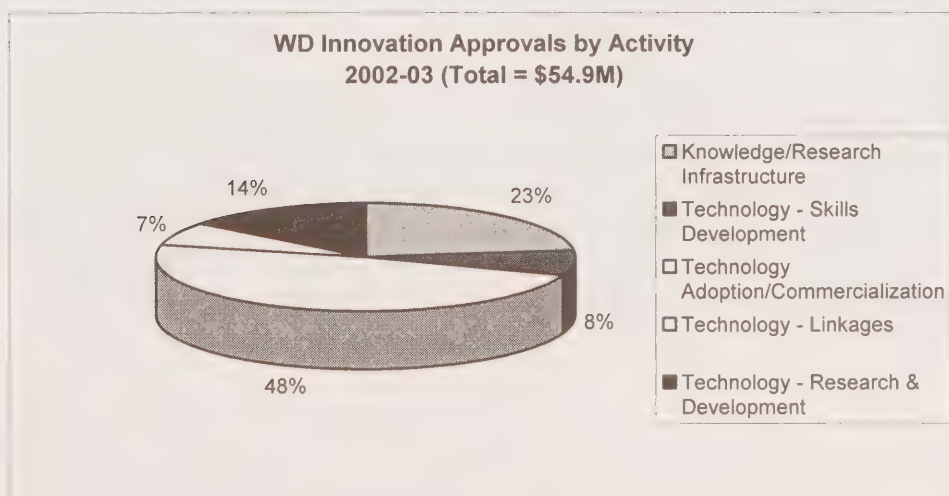
Saskatchewan: telehealth, climate change technologies, synchrotron; and,

Manitoba: design engineering, health, and composite materials.

These investments reflect emerging technology cluster strengths.



The following chart demonstrates the priority WD places on technology commercialization—48 per cent of innovation project funding relates to this area. Knowledge/Research Infrastructure is the second largest investment area, followed by R&D, Skills Development and Linkage projects.



Objective A: Enhanced Technology Commercialization

WD will support initiatives that contribute to an organization's ability to develop, transfer or adopt innovative technologies.

In order to extract economic value and benefit from investments in research and development and infrastructure, WD has placed a strong emphasis on technology commercialization and adoption. Initiatives in the adoption/commercialization category shown above, range from support for technology commercialization offices at universities and other knowledge generators, support to incubators, support to firms through WD's First Jobs in Science and Technology Program, and WD's contribution of \$3 million to the National Research Council's Industrial Research Assistance Program.

Some examples of WD's support for technology commercialization include:

- **New spin-off companies:** WD works with organizations that report annually on the number of disclosures, licenses, and business spin-offs. Although it is difficult to directly attribute success to WD investments (due in part to the length of time between investment and realization of results) western universities have a good record of commercialization and spin-offs. The WestLink Innovation Network reported 34 spin-off companies in the fiscal year ended March 31, 2001, up from 25 in the previous year.
- **Increasing technology commercialization by enhancing linkages:** WD is a partner and investor in collaborative, multi-partner initiatives, with the goal of enhancing each member's technology commercialization ability and overall capacity. During the past year, WestLink opened its membership from university-only, to include technical colleges and provincial research organizations, thus strengthening the connection between applied and basic research. Through their *Technology Commercialization Internship Program*, linkages are being made to industry and the venture capital sector.
- The Wireless E-health Monitor is another example of commercialization through unique partnerships. The project is a private and public partnership conceived and coordinated by the University of Alberta, involving two Japanese companies (Seiko Instruments and MI Laboratories Co.), a U.S. company, Televital Inc., and nine other local organizations. The new generation of e-health solutions or Wireless Wearable Physiological Monitors will help track health conditions on a 24-hour basis, assisting individuals to better manage their own health, increasing efficiency of health-care services, and ultimately saving lives. WD contributed \$575,000 to this \$3 million project.

WD's First Jobs in Science and Technology Program (FJST): Established in April 1997, this program assists small firms to hire science and technology graduates, who undertake technology adoption projects aimed at increasing productivity. In addition to providing technological expertise to the firm, the program also provides many young western Canadians their "first job" in areas related to their field of training. The majority of jobs created are in the professional, scientific and technical service sector. In 2002-2003, WD sponsored 170 projects and created 195 jobs with funding of almost

\$4.4 million. Since its inception, the program has resulted in 1,055 jobs throughout Western Canada.

Objective B: Improved Knowledge Infrastructure and Capacity

WD will provide support to innovation infrastructure (physical), and to initiatives that build capacity and linkages among innovation players.

WD's investments in knowledge infrastructure increase the capacity of western Canadian organizations to undertake research that will lead to new technologies, products or processes; attract new resources and skilled personnel; create new opportunities for commercialization of western Canadian R&D; and assist in the development of technology clusters. Some examples are:

Information and Communications Technology (ICT):

To facilitate continued development of ICT, WD has made strategic investments in a number of key organizations:

- WD is the federal government partner in TRLabs, Canada's largest not-for-profit applied telecommunications research consortium, with laboratories in Edmonton, Calgary, Regina, Saskatoon and Winnipeg. These labs provide a unique opportunity for more than 200 researchers, university faculty and students, and industry professionals to develop knowledge and expertise in technologies with commercialization potential. WD has contributed \$10 million over four years to help TRLabs develop new technology applications, advance knowledge in information technologies and telecommunications, and train university students for productive roles in Canadian industry. In its 15-year history, TRLabs has trained nearly 700 highly skilled university graduates; created 250 technologies adapted for use by companies; and, generated 43 patented inventions.
- WD recently supported the development of the Network for Emerging Wireless Technologies (NEWT) at the *Alastair Ross Technology Centre* in the Calgary Research Park. NEWT is currently one of the most developed wireless test beds in Canada and is becoming a model for other wireless test. Investments in NEWT totalled \$3.5 million including \$1.5 million from WD and \$400,000 from Alberta Innovation and Science, with the remaining \$1.6 million to be generated from industry user fees and memberships.

Life Sciences:

The life sciences sector (including biotechnology and genomics cluster) has experienced phenomenal growth in Western Canada, and WD has been an important part of that growth. In British Columbia, the industry now employs more than 3,000 people and consists of over 90 private biotech firms and several public research institutions. It has been estimated that over 70 per cent of the biotechnology companies have been born out of local research. Some leading examples of life sciences investments:

- **BC Cancer Agency:** WD provided \$1 million to the BC Cancer Agency to acquire equipment for its affiliated Genome Sciences Centre (GSC) and administered an additional \$10 million approved in the 2002 Federal Budget. The priority of GSC is to find innovative means to automate the DNA sequencing and fingerprinting

process, and develop cost-effective measures that will make such research financially viable. The GSC will also be able to improve the diagnosis of disease, develop new medicines and apply genomics knowledge to other areas important to BC's economy.

- **Genome BC:** WD provided funding to help Genome BC develop a research-funding proposal to Genome Canada. By creating an infrastructure, encouraging investment and technology transfer, and establishing partnerships with researchers and research facilities, Genome BC is creating a “virtual institute” for genomics research, and BC is emerging as a world leader in this field. BC boasts the highest per capita investment by Genome Canada in the country, with approved projects and platforms worth over \$100 million.
- **Saskatchewan's Ag-biotechnology cluster:** WD's investments in Saskatchewan have contributed to increasing capacity of this world-recognized technology cluster. Examples of these investments include:
 - The National Research Council's Plant Biotechnology Institute (PBI) in Saskatoon received funding under Western Economic Partnership Agreement for a multi-million dollar expansion to develop a technology incubator facility. Five tenants have committed to the facility and there is additional space for two more companies. The incubator companies at PBI have attracted \$15 million in investment capital.
 - WD provided funding for expansion of the Veterinary Infectious Disease Organization at the University of Saskatchewan. Research in this expanded facility is expected to lead to the development of new medicines and vaccines to combat infectious diseases in both humans and animals. As a result of the two projects, the staff complement will grow from 50 to 140 people.
- **Manitoba's emerging health cluster:** WD has invested in several projects designed to capitalize on the life sciences expertise in Manitoba. These include the *St. Boniface General Hospital Research Centre*, home to dozens of major world-class research programs. WD funding includes \$1.25 million for a filmless radiology network, \$4.5 million for a demonstration site of MRI, \$2.1 million to establish a *Centre of Health Research for the Elderly*, and \$3 million for a clinical cardiology research initiative. More recently, St. Boniface received \$5 million in WD support to establish the *I.H. Asper Clinical Research Institute* (total project cost: \$25 million). The new research facility will help Manitoba further develop its reputation as a leader in vascular and cardiology science/health research in Canada; as Manitoba will have one of only three facilities across Canada that can support Phase 1 to Phase 3 clinical trials for new drugs and medical devices. The facility will make it easier for companies and entrepreneurs to test their products in preparation for commercialization.

Other Technologies:

- WD support has enabled the University of Regina to become a leader in climate change research through the new *Greenhouse Gas Technology Centre*, the *International Test Centre for Carbon Dioxide Capture*, the *Prairie Adaptation Research Collaborative* (PARC) and the associated work of the *Petroleum*

Technology Research Centre, which is the leading research centre for the study of heavy oil in the world.

- WD played a vital role in enabling the Canadian Light Source (CLS) synchrotron, currently under construction in Saskatoon. When it becomes operational in 2004, CLS will be Canada's largest research and development facility. In association with the Alberta Synchrotron Institute and the Saskatchewan Synchrotron Institute, CLS has positioned Western Canada to develop a core competence related to the use of synchrotron science in the fields of proteomics, nanotechnology and a variety of molecular biology and physics disciplines.

Objective C: More innovative communities

WD will support the development of community innovation strategies, enhanced linkages between communities and research institutions, enhanced technology commercialization, and increased linkages.

WD has also supported a wide range of initiatives designed to enhance regional innovation performance. For example, WD has provided support:

- For a major study to review innovation activity in rural areas of BC. The report detailed eight major strategic directions for improving innovation and science & technology commercialization.
- For the establishment of the *Olds College Centre for Innovation* (OCCI), with a mandate to encourage innovation and diversification in Alberta's agricultural community. OCCI now has a staff of 17 (including 4 PhD's) and operates four research and commercialization streams. The Canada Foundation for Innovation (CFI) awarded \$805,000 to the College for research in July 2000 and, in January 2002, a \$3.3 million value-added processing project received approval from CFI.
- To enable WESTEST, an industry-owned research and technology laboratory, to expand and upgrade its force and vibration simulation laboratory in Portage La Prairie, Manitoba. WESTEST forecasts the upgraded laboratory will generate some \$2.9 million in additional fees and about \$192 million in spin-off sales over the next 10 years.
- The *Saskatchewan Forest Centre* in Prince Albert to help bring new methods, ideas and technologies to the Saskatchewan forestry industry; fill applied research gaps through focused development fund investment; and develop knowledge and data infrastructure. The Saskatchewan Forest Centre brings together training, market research and private sector involvement from across Saskatchewan and Canada.

Objective D: Priorities and Strategies

Enhanced coordination and alignment of innovation priorities and strategies between federal provincial and other innovation players leading to strategic multi-jurisdictional innovation initiatives.

During 2002-2003 WD employed several means to ensure government plans were aligned with emerging opportunities. These included regular meetings with provincial governments to discuss innovation priorities and strategies, research on trends and on

western Canadian innovation capacity and performance, and the sponsorship of regional and national events such as Bio 2002, and the Research Money Conference on technology clusters.

The Senior Western Officials Forum on Innovation has been an effective mechanism for joint federal-provincial planning and collaboration. WD leads and coordinates this forum, with members from the western provinces and territories, the National Research Council and Industry Canada. The work of this forum also feeds into a Western Deputy Ministers of Economic Development Forum, which addresses innovation issues from the perspective of broader economic development issues.

WD also leads, supports and participates in provincial and multi-jurisdictional organizations that bring together key innovation groups. Examples include Innovate BC, the Saskatchewan and Manitoba Innovation Forum, the Canada West Health Innovation Council and the WestLink Innovation Network.

Program, resources and results linkages:

Several programs are used to support WD's innovation activities, including Western Economic Diversification Program (WDP), Innovation and Community Investment Program (ICIP), First Jobs in Science & Technology Program (FJST), and Canada Foundation for Innovation Support Program (CFI-SP)

Management Practices:

Innovation is managed in each WD regional office with a responsible manager and project officers. With WD's realignment, it is expected that several policy and planning officers will provide research and input to the innovation file. As well, WD has put together an innovation team with representatives from all offices to bring a strategic focus to innovation policy and operational issues.

For additional information on WD management practices, please see Modern Comptrollership, Section III: Government Wide Initiatives.

PARTNERSHIPS

Enhanced economic development through partnering with other levels of government.

Consistent with WD's mandate to take a leadership role in forging partnerships with western governments and advocating on behalf of westerners within the federal government, WD coordinates efforts and partners with other governments and the private sector to address issues that are horizontal in nature and that have been identified as federal priorities.

The objectives of these activities are to:

- connect the federal government to westerners;
- develop closer working relationships with provincial governments;
- address regional priorities in a sustainable way;
- plan and develop federal strategies in key horizontal issues;
- address issues that are federal priorities; and,
- forge partnerships with other governments, other departments and the private sector to implement federal strategies.

Key Partners:

The department has developed formal partnerships as well as ongoing working relationships with provincial and municipal governments in the West. Through such mechanisms as bilateral and trilateral agreements, WD collaborates with other governments to identify issues and to jointly plan strategies to take advantage of economic opportunities and address barriers to development. Over eighty per cent of WD's funding support is undertaken in partnership with other stakeholders.

The department also actively engages westerners in consultations to identify needs and priorities and to forge new and expanded partnerships with western stakeholders. It also has a strong network including business associations, research organizations, voluntary organizations and other interests that provide insights into, and sensitivity to, the regional dynamic. The Secretary of State's Business Advisory Councils, the western federal provincial Deputy Ministers Economic Development Forum and the Assistant Deputy Ministers' Policy Forums have been established in order to anticipate emerging issues, communicate these clearly to other federal agencies and plan effective responses.

Key Targets and Overall Results:

Objective A: Coordination and Planning

Address key federal/regional economic development issues and opportunities through increased interdepartmental/intergovernmental coordination and strategic planning.

In 2002-2003, WD worked with provincial governments to develop joint initiatives for northern and urban development, trade and investment, and tourism development; as well as innovation, business development and other regional priorities. The primary vehicle for such arrangements is Western Economic Partnership Agreements (WEPAs). These are 50:50 cost-shared federal provincial arrangements that have proven to be useful joint planning and implementation mechanisms. WEPAs have built positive relationships between the four western provinces and the federal government; addressed mutual economic development priorities that promote key elements of the federal government's agenda; and reduced overlap and duplication. In this sense, WEPAs supported the conclusion of a November 2001 poll (CROP-Environics) that found that 71 per cent of western Canadians want more federal-provincial cooperation. Due to long-term budgetary uncertainties, it was not possible to enter into new multi-year WEPAs during 2002-2003.

Past agreements focused on innovation, business development, community development and other regional priorities. These expired at the end of March 2002, although expenditures on projects approved prior to that date continued through the fiscal year. An evaluation of the Agreements was undertaken and concluded that:

- WEPAs were relevant in meeting federal and provincial economic development goals;
- effectiveness was achieved through low administrative costs;
- survey results demonstrated a high level of client satisfaction with the overall implementation of the WEPA program;
- WEPAs in each province have effectively leveraged additional financial resources from the private sector and from other government resources;
- WEPAs have already leveraged \$458 million private sector investment;
- project proponents forecast a significant level of private sector investment in their projects in the future;
- to date, an estimated 120 new businesses have been started from WEPA funded projects. It is estimated that, over a five year period, a total of 586 new businesses will have started because of WEPAs;
- nearly \$500 million of capital has been invested in buildings and equipment and projects have created over 1,300 fulltime jobs; and,
- WEPA funding has been instrumental in advancing projects that would not have otherwise moved forward and it has sped the progress of numerous economic and community development projects in Western Canada.

Examples of WEPA projects:

- **Manitoba:** St. Boniface Film-less Radiology Centre
(WD funding \$1.25 million, Total Project Cost \$5.0 million)
Pilot project linking five hospitals, a clinic and several physicians to a network that allowed physicians access to secure radiology images at their desktop. The Winnipeg Health care system now uses this technology on a daily basis, reducing patient wait times and increasing productivity.
- **Saskatchewan:** Petroleum Technology Research Centre
(WD funding \$3 million, Total Project Cost \$11 million)
The Regina-based centre positions Saskatchewan and the West as a leader in environmentally and economically sustainable petroleum technologies. The centre employs 50 scientists and graduate students from the Saskatchewan Research Council and the University of Regina.
- **Alberta:** Paper Making Technology Centre
(WD funding \$ 700,000, Total Project Cost \$2.8 million)
This Edmonton-based facility provides members of the Alberta Mechanical Pulping Consortium with one-stop product development expertise and research facilities related to paper product development.
- **British Columbia:** Vancouver Rapid Transit Feasibility
(WD Funding \$815,000, Total Project Cost \$2.1 million)
WD partnered with the BC provincial government, the Vancouver Airport Authority, Transport Canada, the City of Vancouver and Translink to investigate the feasibility of a rapid transit line from downtown to the airport and Richmond.

In 2002-2003, WD continued to work with provincial governments, municipalities and other federal departments to bring focused efforts to bear on key economic development issues in each of the seven major western cities (Victoria, Vancouver, Edmonton, Calgary, Regina, Saskatoon, and Winnipeg).

The Vancouver Agreement (VA), a tripartite agreement between the federal, provincial, and local governments is the mechanism to work with the community and businesses in support of sustainable socio-economic development. The first focus is the revitalizing Vancouver's Downtown Eastside (DTES). The DTES is often called "the poorest ghetto" in Canada. In addition to poverty, the DTES has high rates of hepatitis, tuberculosis and HIV/AIDS; and there is an open drug scene in several areas. Crime rates are higher than Vancouver's average, and businesses are leaving the area.

The VA focuses on coordinating initiatives and activities to reduce gaps and overlaps in programs and services. The inclusion and participation of DTES communities is considered essential to the successful long-term revitalization of Vancouver's DTES. Federally, WD, Health Canada and Human Resources Development Canada (HRDC) have the lead roles in

the implementing the VA, coordinating the efforts of the 12 federal departments and participating on the agreement's Management Committee.

The VA was established as an unfunded agreement aimed at coordinating the use of existing authorities and programs to finance initiatives. Each party has agreed to use resources from existing federal, provincial and municipal programs to fund projects and programs, and to focus a portion of those expenditures on mutually-agreed activities. Recently, the Province of B.C. gave \$10 million to the VA, and this was matched by federal funds. To date, projects in housing, policing, health services, street improvement, economic, social and community development have been supported.

While the problems facing the DTES are severe and of the kind that would be expected to take years to influence, there are already significant results that can be attributed to the work carried out under the Agreement. These include:

- Since 1999 there have been 108 applications for city business licenses in the DTES.
- The incidence of violent crime has decreased by 30 per cent and property crime has declined by 30 per cent.
- The business licenses of more than 30 problem premises—premises where illegal activity or unruly behaviour occur—have been suspended, two problematic Single Room Occupancy Hotels have been closed, and derelict buildings have been demolished.
- Streets, sidewalks and lane ways are cleaned more frequently and thoroughly. Many public spaces have been, or soon will be, upgraded and beautified.
- Vancouver Coastal Health has expanded health care services and different types of treatment are now being made available. The health care system is also working in a more coordinated fashion with enforcement and social and economic development efforts.
- More than 650 units of housing have been built, and an additional 365 units are on the way.

Vancouver Agreement

Community and Economic Development Project Expenditures in 2002-2003 (\$000)

(For projects with WD involvement—other non-WD projects under the VA not included)

| | WD | Province | City | Community |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Economic/Business Development | \$1,815.1 | \$1,448.0 | \$310.0 | \$93.0 |
| Business/Public Space Enhancement | \$2,870.7 | \$992.8 | \$2,290.0 | \$1,777.1 |
| Aboriginal Business & Economic Develop | \$267.5 | \$227.5 | | \$7.0 |
| Pre-Employment Skills Development | \$1,250.8 | | | \$61.2 |
| Evaluation and Planning | \$822.8 | \$272.8 | \$272.8 | \$50.0 |
| Community Development | \$270.0 | \$574.0 | | |
| TOTAL | \$7,296.9 | \$3,515.0 | \$2,872.8 | \$1,988.4 |

WD continues to work with the Regional Councils of Senior Federal Officials. WD assumes an active role in the coordination and management of horizontal issues, such as the

Urban Aboriginal Strategy, to address the economic development issues facing Aboriginal peoples in urban areas and Indian and Northern Affairs Canada (INAC) and Privy Council Office's (PCO) Regional Partnering Strategy that aims to enhance cooperation with the provincial governments in order to address issues and realize opportunities.

WD also supports a number of projects designed to help communities create and/or maintain a sustainable economic base. For example, a 200 passenger cruise ship terminal is being developed to help establish Campbell River as a port of call for international cruise lines and develop the tourism industry in the area. WD, INAC, the Province of British Columbia and the Ports and Destinations Group support this project. It is part of an initiative to enhance the cruise industry in British Columbia, which will help diversify the economies of coastal communities damaged by the decline of the fishing and forestry industries. The total cost of the project will be \$6.2 million, of which WD's share is \$1.5 million.

The cooperative approaches taken by WD with both provincial and municipal governments in the West are improving the state of federal-provincial relations, reducing duplication of effort and encouraging the broader participation by westerners in the benefits of economic growth. Finally, the partnerships with the provincial governments and the private sector improve the investment climate in the West and the prospect of realizing economic opportunities.

Objective B: Models for Cooperation

Innovative regional models for interdepartmental/intergovernmental relationships, thereby creating a culture of coordination and cooperation.

During 2002-2003 WD, the Province of Saskatchewan and the people of Northern Saskatchewan entered into the Canada/Saskatchewan Northern Development Agreement. Aboriginal people make up a large percentage of Saskatchewan's northern population. The agreement includes funding of \$20 million over five years, cost-shared equally between WD and the Saskatchewan government.

The agreement provides funding for projects that support the economic development of Northern Saskatchewan in the areas of economic infrastructure, innovation, increasing capacity, realizing employment opportunities and investment attraction. A management committee has been formed to administer and manage the agreement, including the review and approval of all projects. The committee consists of federal and provincial representatives as well as members of the Northern Development Board (NDB). The NDB includes representatives from the Prince Albert Grand Council, Meadow Lake Tribal Council, Métis Nation of Saskatchewan, and the Saskatchewan Association of Northern Communities (New North), together with Athabasca First Nation Chiefs.

Program, resources and results linkages:

A variety of departmental programs are used to support the Partnerships strategic outcome, including the Western Diversification Program (WDP), the department's primary tool for

the development and diversification of the western Canadian economy; the Conference Sponsorships Program, which offers a means for WD to develop and maintain valuable linkages with important western stakeholder groups; and the Innovation & Community Investment Program (ICIP) which supports innovation and creates new economic opportunities in western Canadian communities.

Management Practices:

For information on WD management practices, please see Modern Comptrollership, Section III: Government Wide Initiatives.

ENTREPRENEURSHIP

A developed and expanded business sector in Western Canada.

In 2002-2003, WD contributed toward the development of a competitive and expanded business sector in Western Canada by focusing on four key areas:

- improving business management capabilities of small- and medium-sized enterprises (SMEs);
- improving access to financing;
- increasing investment in Western Canada; and,
- increasing participation in international markets.

Key Partners:

WD addresses the needs of SMEs and entrepreneurs through a variety of service delivery mechanisms and partnerships. These include more than 100 offices of the Western Canada Business Service Network (WCBSN) http://www.wd.gc.ca/pos/default_e.asp including Community Futures Development Corporations (CFDCs), Women's Enterprise Initiatives (WEIs), Francophone Economic Development Organizations (FEDOs), and the Canada Business Services Centres (CBSCs).

Volunteer boards of directors, who are representative of the communities they serve, govern the CFDCs, WEIs and FEDOs. WD provides operating assistance to these organizations to help them provide local solutions to community challenges. Through these partnerships, WD provides citizen-centred service delivery to meet the needs of western entrepreneurs including rural, women, youth, Francophone and Aboriginal entrepreneurs, as well as entrepreneurs with disabilities. These organizations are also dependent upon a broad base of community volunteers who contribute to meeting the objectives of the organizations.

In 2002-2003 the 90 CFDCs in the West engaged 2,905 community-based volunteers, including board members, who provided 104,869 volunteer hours. WEI engaged 124

volunteers, including board members, who provided 2,874 volunteer hours. FEDOs engaged 99 volunteers, including board members who provided 1,251 volunteer hours.

WD has created new and alternative sources of capital for small- and medium-sized businesses by working closely with financial institutions to create a specialized series of loan programs under the Loan Investment Fund Program. These loan programs target industry sectors important to Western Canada and provide patient and flexible debt capital on terms especially suited to the unique needs and cash flow requirements of these small businesses. These programs are provided on commercial terms by financial institutions such as chartered banks, credit unions, trust companies, the Farm Credit Corporation and the Business Development Bank of Canada. Each lending institution funds its own program and makes the decision on all loan approvals. More information may be found at http://www.wd.gc.ca/finance/xnetwork_e.asp.

WD supports the Aboriginal Business Service Network (ABSN), which provides information and services to Aboriginal businesses. More information may be found at <http://www.cbasc.org/absn/>.

In addition to the provision of business and lending services, the CFDCs also engage in partnerships to carry out a variety of community economic development projects. A 2002 impact study carried out by Ference Weicker & Company found that the emphasis placed by CFDCs on community economic development activities is increasing and also that the leadership and support provided to these projects by the CFDCs has been critical to their implementation. The study examined 24 active projects, 10 of which were still in the early stages of implementation. Many of the selected projects have only started to generate impact, and it is expected the effects of the projects will continue to accrue over time. Even at this early stage, the study found the 24 projects had resulted in the creation of 719 jobs, the development of 46 businesses, increased revenues of \$4 million, and investment of \$2.2 million. Of the \$15 million expended on these projects, approximately \$6 million was provided by the private sector, \$2 million from the federal government, \$4 million from the provincial governments and \$2 million from financial institutions. Local and regional governments, community agencies, WEI and First Nations groups also contributed resources. Each dollar contributed by CFDCs (excluding loans capital) was found to have leveraged \$88.35 in public and private sector project funding. Highlights from the impact study may be viewed at <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

Key Targets and Overall Results:

Objective A: SME Capabilities

Improved Business Management Capabilities of Small and Medium Enterprises.

In 1995 WD formed client service units to assist SMEs in accomplishing their goals, including working with entrepreneurs to provide one-on-one business advisory services. Since that time, the Western Canada Business Service Network (WCBSN) has grown and

matured to the point where it can assume the role of providing transaction-based business advisory services. 2002-2003 was a transition year and saw a declining level of services provided directly to SMEs by WD staff as services were redirected to WCBSN members. This shift has allowed WD to reallocate its staff resources to other priorities while maintaining a high level of client services to SMEs. WD remains committed to entrepreneurship and entrepreneurial development and will focus its efforts on more advanced levels of services to stakeholders.

WD Staff Service Results for 2002-2003:

- 10,234 business inquiries lasting less than 30 minutes.
- 4,008 clients received business management services.
- 214 applications were reviewed for funding under the First Jobs in Science and Technology program with 170 application approved for 195 graduates.
- 264 clients participated in 12 financing seminars.
- 2,400 clients participated in 67 business management seminars on e-business and business planning.
- 1,130 clients received one-on-one counselling services on business management.

WCBSN Service Results for 2002-2003

Community Futures Development Corporations

- 90 CFDCs in the West provided 458,705 general information services, 120,742 in depth technical advisory services, and 59,304 training services. This includes 41,729 information services, 8,613 technical advisory services, and 2,890 training services to Aboriginal clients. An impact study carried out in 2002 by Ference Weicker & Company found that clients surveyed on CFDC business services attribute most of their success to the assistance they received from the CFDC. On average, the clients estimated that there was only a 33 per cent chance they would have been able to develop their business to the extent they did without the assistance of the CFDC. Forty-three percent of the clients surveyed indicated that there was no chance at all that their business would have developed in the absence of the services provided by the CFDC. Overall, the clients surveyed attributed 59 per cent of their business revenues to the services they received from the CFDC. The impact study estimated that as a result of the services provided by CFDCs each year that businesses receiving this support generated up to \$1.4 billion in revenues from 1995 to 2001. Highlights from the impact study may be viewed at <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

Women's Enterprise Initiatives

- In 2002-2003, WEIs responded to 25,609 business information inquiries, provided 7,271 business advisory appointments, and provided 5,696 clients with training services. WEI web sites received 108,192 visits during this period. A recent impact study by Equinox Management Consultants Ltd. found a direct association between WEI advisory assistance and business development in almost 60 per cent of cases studied. In addition, the study found that WEI involvement appeared to be associated with considerable job formation and retention. They estimated that the

WEI services and programs played a role in the creation of an estimated 3,111 additional full-time jobs and another 9,889 part-time jobs. Moreover, the study estimated that the WEI was involved in the retention of 6,704 full-time jobs and 18,999 part-time jobs. Clients almost uniformly rated WEI staff as knowledgeable and sensitive to their needs. More than two-thirds of respondents noted WEI business service strengths as evaluation of entrepreneurial skills, assistance in building self-confidence, understanding financial risks, developing business concepts and identifying growth opportunities. WEIs training and business counselling services were found to help fill the experience gap that limits women-owned firms from growing as fast as those owned by men. The skills developed as a result of the assistance provided by the WEI were also found to help women entrepreneurs address the credibility problems with which they often contend. The executive summary of the impact study may be viewed at http://www.womenentrepreneurs.sk.ca/publications/Executive_Summary.pdf.

Francophone Economic Development Organizations

- FEDOs provided 9,618 information services, 1,262 technical advisory services, and 848 training services. FEDO web sites received 48,275 visits during 2002-2003.

Canada Business Services Centres

- The four western CBSCs facilitated 198,548 officer-assisted interactions (telephone, walk-in, fax, mail, e-mail), 18,095 self-service interactions (fax-on-demand and automated telephone -excludes web site visits), and 1,440,300 CBSC web site visits. Please see the national CBSC web site at <http://www.cbsc.org/>.
- These CBSCs addressed a total of 3,594 export inquiries received via the Team Canada Inc (TCI) help line. TCI callers are looking for practical information on export regulations, tariffs, logistics, market intelligence, sourcing, financing and training.

Collectively, the members of the WCBSN held or participated in over 3,550 marketing events and trade shows during the year.

Objective B. Improved Access to Financing for Small and Medium Enterprises

Various studies have shown that *access* to capital is often more of a barrier than the cost of capital for small- and medium-sized enterprises (SMEs). Since June 1995, WD has responded with the development of two types of SME loan programs:

- developmental loans delivered by CFDCs, WEIs and FEDOs; and,
- a variety of Pan-western, sector-oriented (e.g. agricultural value-added and knowledge-based industry) loan fund agreements with chartered banks and federal Crown corporations.

WD has also leveraged provincially and locally targeted loan funds with CFDCs in British Columbia, as well as with capital providers such as:

- the Working Opportunity Fund;
- Columbia Basin Trust;

- Insurance Corporation of BC;
- VanCity Savings Credit Union;
- VanCity Capital Corporation; and,
- Ecotrust Canada.

In addition, Urban Micro-loan funds, Entrepreneurs with Disabilities funds and Francophone loan funds have been established with the following financial institutions:

- VanCity;
- Assiniboine Credit Union;
- Page Credit Union;
- Saskatoon Credit Union;
- Coast Capital Credit Union;
- Capital City Credit Union;
- Beaumont Credit Union;
- the First Nations Bank of Canada; and,
- the Business Development Bank of Canada (BDC).

These funds are all designed to provide "patient debt capital" for companies that are unable to secure regular financing due to a lack of hard assets for collateral, a lack of resources and experience in preparing a business case, the early stage of the company, and/or a lack of familiarity of capital providers with the industry sector.

The financial institutions, using their own capital, authorize and issue loans. WD contributes to a loan loss reserve, equal to between 10 per cent and 20 per cent of the value of loans issued. This reserve may be used to offset a portion (up to 80 per cent) of net losses on defaulted loans, but may not exceed WD's total contribution to the reserve.

The Pan-western sector-oriented funds offer loans up to \$1 million to SMEs (the average loan size is \$340,000). The micro-loan and other smaller loan funds provide loans averaging \$14,000 to very small and start-up businesses in most of the large cities in Western Canada.

WD has committed up to \$44 million in repayable contributions to loan loss reserves to support these loan fund agreements. This commitment will leverage up to \$281 million directly from capital providers for loans to SMEs.

In 2002-2003, a total of 371 loans valued at \$23 million were approved, of which:

- \$14.4 million was for 59 loans under the larger, sector based loan funds; and,
- \$8.5 million was for 312 loans under the smaller micro-loan, Francophone, Community Investment, and Entrepreneurs with Disabilities loan funds.

Loan Fund Program Results

From the beginning of the program until March 2003, 1,878 loans totalling \$162 million have been approved under the program. Based on a program evaluation, an estimated further \$58 - \$79 million in other financing was indirectly leveraged; an estimated 3,200 - 6,100 jobs have been created; incremental revenues for SME clients are estimated to be between \$337 - \$851 million; and incremental exports are estimated between \$95 - \$143 million.

The following is an excerpt from a case study⁷ in an independent evaluation, providing an example of the type of client and results of a bank loan that has been leveraged by much smaller Loan Loss Reserve contributions from WD.

Case Study: Venture Seeds

Venture Seeds Ltd. is a mustard seed cleaning plant located in Brunkild, Manitoba. The company purchases seed for cleaning, and also cleans seed on a contract basis for farmers. Most of the mustard seed cleaned by Venture Seeds is exported. Venture Seeds has been in operation for three years and currently employs five full-time and two part-time employees.

In addition to shareholder contributions, the primary sources of financing are a Loan Investment Fund Program (LIFP) loan of \$350,000 from the Farm Credit Corporation (FCC) Agricultural Value-Added Processor Loan Fund, and subordinated debt financing of \$200,000 by the Crocus Fund. The company also obtained a line of credit of \$100,000 from CIBC. Since the LIFP loan, the company has obtained a conventional loan of \$97,000 from FCC to purchase additional equipment for another seed processing production line.

According to the General Manager, the company would not have been able to commence operations without the LIFP loan. The impacts that can be attributed to the LIFP loan include the creation of five full time and two part time jobs and significant export sales.

WD has also provided its WCBSN network partners with funds to enable them to make repayable loans to SMEs in targeted areas (i.e. rural SMEs, SMEs operated by women, Francophone, disabled, or young entrepreneurs, and urban SMEs in identified priority sectors). WD and its network partners also provide SMEs with path finding services and referrals to alternate sources of financing.

Results for 2002-2003:

- 90 CFDCs in the West approved 1,604 loans through the Loan Funds, totalling \$52.1 million, which are expected to create or maintain 5403 jobs. This includes 101 loans to Entrepreneurs with Disabilities, totalling \$1.9 million, which created or maintained 229.5 jobs; 129 loans to youth, totalling \$1.7 million, which created or maintained 189.3 jobs; 179 loans to Aboriginal clients, totalling \$3.6 million, which created or maintained 298.8 jobs; and 186 loans through other Partnership Loan

⁷ Evaluation of the Loan Investment Fund, Ference Weicker & Company, July 2002.

Funds by CFDCs in BC, totalling \$8.1 million which created or maintained 555 jobs.

- During 2001-2002, **WEI** approved 123 loans, totalling \$3.7 million, which created or maintained 399 jobs.
- The majority of **FEDO** lending activity is through leveraged loan funds with the exception of the *Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM)* which also has a loan fund. During 2002-2003 CDEM provided 4 direct loans totalling \$242,000, which created or maintained 24.5 jobs.
- **CFDCs** leveraged \$64.1 million through direct lending activity and the **WEIs** leveraged \$2.6 million through direct lending activity. In addition to the leveraged loan fund activity **FEDOs** leveraged \$3.7 million through both direct lending and indirect (referrals) lending activity.

Objective C: Trade and Investment

Increased participation in international markets

WD's strategy in support of trade and investment involved activity in four key areas: research, trade policy, trade promotion and investment attraction. Activities varied from strategic participation in Team Canada missions to taking action when western companies were impacted in trade actions such as the softwood lumber dispute. WD has partnered with other federal departments, the provinces and local organizations to enhance overall support for trade and investment in the West through participation in such organizations as Trade Team Canada Inc., Regional Trade Networks, Provincial Trade Teams and Western Trade Officials.

WD helps western exporters in key sectors by supporting their participation in trade fairs and trade-related events around the world. In 2002-2003 WD approved direct financial sponsorship of \$478,960 for forty-one trade events. WD also sponsored events such as the *Canada Export Awards Lifetime Achievement Award* (won by Fincentric Corporation of BC); *Bio Partnering North America* (a global biotech leader conference in Vancouver); and provided support for 40 western Canadian participants in *American 2002 - Pan American Environmental Technology Trade Show* and the *Western Aerospace Alliance Conference*.

In 2002-2003 WD provided funding of over \$7 million for market development in the form of export preparedness and trade and investment projects. Examples of projects include support for Project Germany, a three-year project with the goal of attracting 10 new German companies to the Edmonton region (investment valued at \$50-70 million); support for the University of Saskatchewan to attract investment into genome research, which has already resulted in an investment by an American company; and support for the Canada BC Business Services Society to develop enhanced export planning and consulting capacity. Market development is also achieved through projects funded through the International Trade Personnel Program (ITPP), which resulted in 77 companies and industry associations being approved for funding which resulted in the hiring of 82 recent graduates to implement international marketing projects.

Objective D: Selling to Government

Increased participation of western firms selling their products and services to government.

WD's procurement activities respond to individual situations on the basis of merit, such as where there is significant benefit to be derived for Western Canada. Ongoing, effective collaboration among federal and provincial governments and the private sector will be important to ensure that procurement opportunities for western businesses are maximized.

Programs, resources and results linkages:

The Entrepreneurship strategic outcome is delivered via a number of departmental programs, including the Western Diversification Program; the Loan Investment Fund Program; International Trade Personnel Program; the Conference Sponsorship Program; and the Service Delivery Network and the Community Futures programs (with G&C terms and conditions specific to these two activities).

Management Practices:

WD has worked for several years to build a cost-effective business service network to help entrepreneurs to grow and expand their businesses. Included in this network has been a contingent of WD client service officers located in each WD office in Western Canada. Following a review of departmental operations, the department has determined that most SME needs, particularly one-on-one business counselling and seminars, can be effectively met through the WCBSN and other partners. As a result of this increased capacity by partners, WD employee resources have been realigned to meet other program and policy demands being placed on the department.

For additional information on WD management practices, please see Modern Comptrollership, Section III: Government Wide Initiatives.

ECONOMIC RESEARCH AND ADVOCACY

Provide effective strategies, policies and programs that address the economic development needs, opportunities and aspirations of western Canada

The Economic Research and Advocacy function embraces a continuum of activities that result in strategies, policies and programs that address the economic development needs, opportunities, and aspirations of Western Canada.

Economic research is undertaken in order to understand Western Canada, its place in the country, the world, and the present and future challenges and opportunities facing the region. Through the knowledge generated by disseminating and promoting research, awareness is created about relevant issues and a climate conducive to effective policy formulation is established. The department sponsors research projects that have a direct

relationship to its economic development mandate and core program areas. Importantly, research findings are intended to lead to policies that help the region achieve its ultimate economic potential, thus leading to a stronger national economy.

The research generated by the department helps create increased regional collaboration among economic development stakeholders. Through the collaborative sharing of research and knowledge, a variety of stakeholders including federal and provincial governments convene to explore policy options and best practices. It is through such collaborative efforts that economic development occurs.

Research findings are also used to help create an alignment between national policies and programs and the economic circumstances of Western Canada. Within a country as large and economically diverse as Canada, it is difficult to create national policies and programs that impact all regions of the country equitably. National policy makers can only develop effective national policies and programs when departments such as WD have the knowledge to undertake informal advocacy to promote a better understanding of regional circumstances.

2002-2003 Expenditures: Grants & Contributions - \$1.9 million Operating Budget - \$152,537

Key Partners:

Key partners in planning and sponsoring research include other federal government departments and provincial government economic development departments. Key partners in carrying out research in 2002-2003 included the Canada West Foundation www.cwf.ca, the Conference Board of Canada www.conferenceboard.ca and the Canada West Health Innovation Council www.cwhic.ca

Examples of WD's research products can be viewed on research and publications section of the Department's website at www.wd.gc.ca

Key Targets and Overall Results:

Objective A: Information and analysis that provides a sound basis for economic development action in Western Canada.

Fifteen research projects and related sponsorships were approved in addition to the internal research and analysis within the department.

Objective B: Increased regional collaboration on economic development research and programming.

The federal-provincial Western Economic Development Deputy Ministers' Forum (DM Forum) identified areas for joint collaboration, and agreed to an invigorated forward agenda for the Forum. The Western Assistant Deputy Minister (ADM) Policy Group met to follow-up on the direction provided by the DM Forum. The Senior Officials Forum on

Innovation also met several times and made progress in a number of priority areas. Federal-Provincial collaboration through these forums has resulted in: improved processes to advance mutual interests in Western Canada; more effective mechanisms for sharing information; increased collaboration on economic development matters affecting the West; and increased opportunities for joint planning and joint decision making on western priorities.

Objective C: Alignment between national policies and programs and the economic circumstances of Western Canada.

WD supported the Canada West Health Innovation Council to contribute to national policy development in the area of utilizing the national health care system as an engine of economic growth and development.

Program, resources and results linkages:

Research projects undertaken by WD are funded through contributions made under the Western Diversification Program, or through contracts established under the department's operations and maintenance budget and spending guidelines.

Management Practices:

The 2002-2003 policy research activity was an important contributor to the department's Government on Line strategy, through the revision and expansion of the Research and Publications section on WD's public website. This initiative has made departmental-sponsored research available to the public.

For additional information on WD management practices, please see Modern Comptrollership Section III: Government Wide Initiatives.

NATIONAL PROGRAMS AND OTHER INITIATIVES

Mitigation of the economic impact on communities affected by federal facility closures or reductions, natural disasters, or changes in federal policies and programs through the delivery of national programs in Western Canada

A. Infrastructure Canada Program

WD implements the Infrastructure Canada Program in partnership with provincial and municipal governments in Western Canada.

The \$2.05 billion Infrastructure Canada Program (ICP), was created in 2000 to enhance municipal infrastructure in urban and rural communities across the country, and to improved Canada's quality of life through investments that protect the environment and support long-term economic growth.

Key Partners:

The Minister of Industry and Minister responsible for Infrastructure, supported by the new department, Infrastructure Canada <http://www.infrastructurecanada.gc.ca>, has been assigned responsibility for the overall management of this contribution program. ICP is delivered by the following federal agencies and departments:

- Western Economic Diversification Canada (British Columbia, Alberta, Saskatchewan, and Manitoba)
- Industry Canada (Ontario)
- Canada Economic Development for Regions of Quebec
- Atlantic Canada Opportunities Agency (Newfoundland and Labrador, Nova Scotia, Prince Edward Island and New Brunswick)
- Indian and Northern Affairs Canada (First Nations Component, Yukon, Nunavut and Northwest Territories)

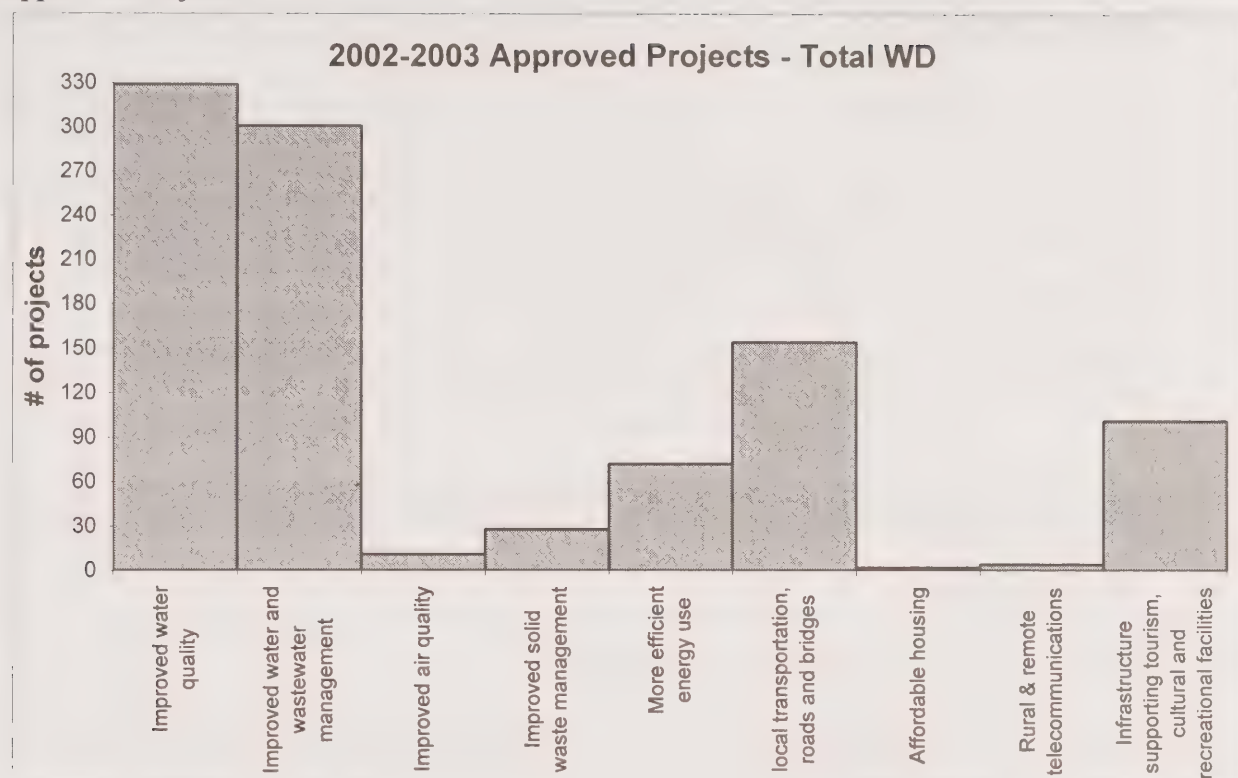
In most cases, the Government of Canada is matching the provincial and territorial contribution, and generally providing up to one-third of the cost of infrastructure projects. The program's first priority is green municipal infrastructure, i.e., projects that improve the quality of the environment and contribute to Canada's goal of clean air and clean water.

Key Targets and Overall Results:

Activity to date is summarized in Table 1 below.

| Jurisdiction | Total Federal Funding Allocation (\$000) | No. of Approved Project to March 31, 2003 | Approved federal contribution to March 31, 2003 (\$000) | Total federal expenditures to March 31, 2003 (\$000) |
|---------------------|---|--|--|---|
| BC | 268,548 | 126 | 144,771 | 2,006 |
| AB | 171,028 | 492 | 119,714 | 24,684 |
| SK | 56,711 | 261 | 37,520 | 22,336 |
| MB | 60,918 | 120 | 49,394 | 20,147 |

Approved Projects



Projects approved to date in British Columbia, Alberta, Saskatchewan and Manitoba will result in:

- **29,477** households to be connected to a municipal potable water supply;
- **28,288** households to be connected to a municipal wastewater system; and,
- **1,171,483** households connected to municipal potable water receiving higher quality potable water.

As well, other projects approved to date will provide funding to:

- Improved local transportation infrastructure in over **131** communities;
- Improve sports, recreation and cultural facilities in **54** communities; and,
- **1,003** permanent jobs will be created **directly** by projects

Program, resources and results linkages:

ICP is an example of a horizontal initiative involving many federal partners. As part of a new reporting requirement for Departmental Performance Reports, significant horizontal initiatives⁸ are being reported for the first time in a template completed by all partners and accessible at the following link <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

⁸ Significant horizontal initiatives are those that are key to the achievement of strategic outcomes, and/or involve a high level of risk, and/or represent a substantial investment of public resources.

Management Practices:

The ICP is a joint federal/provincial initiative with agreements negotiated in each province determining the co-delivery model to be used and setting out the specific targets in each province. In all provinces there is a joint delivery mechanism, in some a formal secretariat and in others a virtual secretariat. In all four western provinces the delivery model includes a significant role for municipal government in the development and review of projects while preserving federal authority to approve projects.

For additional information on WD management practices, please see Modern Comptrollership, Section III: Government Wide Initiatives.

NATIONAL PROGRAMS AND OTHER INITIATIVES (continued)

B. Other Initiatives

Coordinate efforts by federal departments to mitigate effects of natural disasters, base closures or changes to federal policies and programs.

Key Targets and Overall Results:

Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative (SICEAI)

As part of the federal response to communities seriously impacted by reduction in softwood lumber activity due to the US import duties, the \$110 million SICEAI was announced in December 2002. The intention of this initiative is to seed local economic adjustment projects that transition away from total softwood dependence. In the West the program is primarily intended for BC with WD responsible for program delivery. To assure that this is a community driven initiative the program will be delivered through the network of Community Futures Development Corporations. It is expected that some \$50-70 million will be committed in BC with the first project approvals expected in August 2003.

Royal Roads University

In 2002-03, the funds continued to be used to upgrade the historic Royal Roads buildings in British Columbia to meet the needs of the new Royal Roads University. Community input remains an important feature of the upgrade program, thereby maintaining the look and feel of the turn of the century Edwardian estate. The funds were also used to mitigate the cost of operating in the historic buildings and maintaining the four historic gardens. This was the final year of a three-year project

The Canada-Manitoba Partnership Agreement on Red River Valley Flood Protection

The agreement continued over the past year to provide improved flood protection infrastructure to communities in the Red River Valley as well as individual home and business flood protection in the valley.

SECTION IV: GOVERNMENT WIDE INITIATIVES

1. *Government On Line*

The GOL initiative at Western Economic Diversification Canada is increasingly imbedded in departmental core programming. On-line products have been developed in support of the re-aligned strategic directions of Innovation, Entrepreneurship and Sustainable Communities. On-line business tools, workshop presentations and interactive guides are available to aid entrepreneurs. Online submission guidelines are provided to enable access to business development programs. Partner sites are also linked to enable access to related programs throughout a broad regional service network.

Projects identified in the 2002-03 Report on Plans and Priorities centred on the development of web capacity, and upgrades to WD's information technology infrastructure. Progress has been made in each of these areas.

Developing Web Capacity

Up-to-date information for research is available through WD's on-line Media Centre, which includes fact sheets, speeches and newsletters highlighting WD and partner programs and activities. Fact Sheets, for example, provide information to entrepreneurs on initiatives particular to Western Canada that range from Fuel Cell development, to "One-Stop Business Registration", to virtual reality technology.

Information Technology Infrastructure Upgrade

The 2002-03 Report on Plans and Priorities identified Web Processes Re-engineering, Web Redesign and Web Content Management as key areas for upgrade to enable better client service. To achieve these objectives an Information Management and Technology Branch was established to develop and integrate GOL principles and guidelines in the enhancement and implementation of future online initiatives.

2. *Sustainable Development Strategy*

Western Economic Diversification Canada sees Sustainable Development (SD) as a fundamental way of doing business, defining it to be:

- an economic state where the demands placed on the environment by people and commerce can be met without reducing the capacity of the environment to provide for future generations;⁹
- economic development that has a positive, long-term social and/or environmental benefit; and,
- meeting the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.¹⁰

⁹Paul Hawken, *The Ecology of Commerce*, p. 139.

In order to fully integrate sustainable development into our planning, program delivery and operations, WD adopted a vision for sustainable development:

WD is building a more sustainable Western Canada by providing its employees and partners with practical tools to integrate sustainable development into the three core areas of business or strategic outcomes – innovation, entrepreneurship and sustainable communities.

The department accomplished the three performance measures set out for 2002-03 for the Sustainable Development Strategy (SDS):.

- WD created an Environmental Management System (EMS) and a Strategic Environmental Assessment (SEA) process. The EMS provides the department with a framework for management, tracking, evaluating, and communicating our environmental performance, activities, products and services. The SEA provides a process to evaluate the environmental effects of a proposed policy, plan, program, or other strategic-level initiative. Both procedural documents were developed, with WD's program delivery needs and environmental policy in mind.
- To integrate SD concepts into WD's decision-making processes, modifications were made to project approval procedures. This also improved data collection for the EMS and external reporting requirements.
- WD trained staff on "buying green" and using "green" suppliers. In addition, WD offered training to staff and the Western Canada Business Service Network partners through the SD On-Line Learning Tool, launched in June 2002 during Environmental Week. The on-line tool was developed to encourage SD practices within WD and their partner organizations and to introduce SD resources to clients. A similar on-line tool targeted to small and medium sized business is planned for launch in 2003-04.

3. Official Languages

Western Economic Diversification Canada (WD) is committed to the objectives of Section 41 of the *Official Languages Act* of:

- (a) enhancing the vitality of the English and French linguistic minority communities in Canada and supporting and assisting their development; and,
- (b) fostering the full recognition and use of both English and French in Canadian society.

¹⁰Bruntland Commission, Our Common Future.

The Francophone Economic Development Organizations (FEDOs) became members of WD's Western Canada Business Service Network (WCBSN) in 2001. The FEDOs are *la Société de développement économique de la Colombie-Britannique*, *la Chambre économique de l'Alberta*, *le Conseil de la coopération de la Saskatchewan*, and *le Conseil des municipalités bilingues du Manitoba*. In partnership with the four FEDOs, WD has implemented a Francophone Business Development Strategy. In addition, WD continues to work with other federal departments such as Canadian Heritage under the Interdepartmental Partnership for the Official Languages Communities to meet the needs of the French speaking population in the West.

The 2002-2003 year marks the second year of the Francophone Business Development Strategy, launched in April of 2001. The strategy formalizes the partnership between the FEDOs and WD, supports regional and Pan West Special Economic Development Initiatives (SEDI), and creates loan loss reserve funds to increase access to capital for Francophone small- and medium-sized businesses. The partnership fosters links to other WCBSN members and improves services to the local business community.

Among the noteworthy accomplishments are the projects undertaken through SEDI to promote cultural and historical attractions, bringing tourists to the Western Canada Francophone Tourism Corridor. Examples of SEDI investments by WD include the Veseau Beach Visual Identity project, to increase the visibility and sustainability of the francophone community in Alberta, highlighting the region's history, linguistic duality and Canadian heritage. The Recognizing Regional Champions of Franco-Manitobans Entrepreneurship project provides role models for young Francophone entrepreneurs who are considering their own business ventures. Another regional project involves the development of a website promoting French cultural products and services offered within the region, available at <http://www.lesvoyageurs.ca/>

4. Modern Comptrollership

Modern Comptrollership is a government-wide management reform focused on the sound management of resources and effective decision-making. WD has always been committed to good management, and the requirement to update and improve how it manages is evergreen. The Modern Comptrollership Initiative has provided the department with a framework and resources that will allow it to meet its management improvement goals in the short term, and to support continuous advancements in efficiency and effectiveness over the longer term. The action plan to implement Modern Comptrollership impacts virtually every management activity in the department. Furthermore, the activities listed below represent the core of WD's management practices, affecting how resources are organized and objectives are attained.

In 2002-2003 WD completed an assessment of its current state of Modern Comptrollership using the Comptrollership Capacity Assessment Tool developed by the Treasury Board Secretariat. The capacity assessment provided the basis for creating a comptrollership modernization action plan that highlights management improvement objectives for the department. Highlights of accomplishments in 2002-03 include the following:

- Five one-day Modern Comptrollership workshops held in Ottawa, Winnipeg, Saskatoon, Edmonton and Vancouver with over 170 participants (representing over one-half of WD employees). The sessions provided information on Modern Comptrollership concepts, updated participants on the results of the capacity assessment, and obtained ideas and commentary on the Action Plan; and also provided a forum for staff to provide input to the departmental Values and Ethics framework.
- Completed the realignment of regional personnel to provide a greater focus on the department's strategic objectives and to strengthen policy and coordination capacity. The provision of one-on-one business services to SMEs has been migrated to the Western Canada Business Service Network.
- Implemented a new Grants & Contribution Management Framework resulting in better utilization of the department's core Grants and Contribution appropriation, and a greater focus on projects that support the department's strategic objectives.
- Implemented the *Guidepost* process for project assessment, which requires more complete documentation of due diligence and specific performance expectations for each project.
- Established an Audit and Evaluation unit with increased staff and resources.
- Reviewed all departmental awards programs leading to several improvements, a sharing of best practices and the modification of the Deputy Minister Award selection process. Also introduced in 2002 was the *Keith Draper Award for Values and Ethics* awarded to the individuals who best represent the values and ethical standards to which the department aspires.
- WD secured the highest participation rate (87 per cent) of any federal department in the 2002 National Public Service Employee Survey. For WD, the overall results showed improvement over the 1999 results, as well as a general rating level above public service norms. Employees identified flexible work arrangements, access to learning and the support of management as particular strengths. Results also identified areas requiring improvement: work life balance, career opportunities, and dealing with discrimination.
- In February 2003 WD held half-day learning sessions for youth on Modern Comptrollership in, Edmonton, Regina, Winnipeg and Victoria. With support from Treasury Board, the project objectives were accomplished, as indicated by positive responses on the learning session evaluations.

5. Service Improvement Initiative

As a federal organization involved in the Service Improvement Initiative, WD's priority continues to be the provision of high levels of service to its clients. During the current year WD has realigned its activities, and transferred delivery of its business advisory services to the public to third parties, principally its Western Canadian Business Service Network (WCBSN). A number of capacity building initiatives were undertaken to ensure that

partners have the skills and resources to deliver quality service. This was achieved using existing resources.

Key Partners

Please see the report on the Entrepreneurship Strategic Objective, Page 30 for a complete list of partners.

Key Programs, Resources and Results

An evaluation of the Western Canada Business Service Centres, was completed in the first quarter of the year:

- 81.9 per cent of the Centres' clients reported that they were very satisfied or satisfied with the service provided;
- 83 per cent indicated that they received business information that was very important or important in the creation and operation of their business;
- 85 per cent responded that the Centres' helped improve their access to relevant business information;
- use of website and email access is increasing whereas fax on demand has decreased significantly; and,
- of the 53 per cent of clients that received referrals to other partners, 91 per cent said the referrals were accurate;

Due to this transition from direct to third party delivery, WD itself performed no direct client satisfaction survey for this year.

WD has continued to identify ways to improve partner service delivery: first, by working with partners to incorporate service level accountabilities in partnership and third party delivery agreements, and, second, by encouraging establishment of appropriate service delivery standards. WD is now better able to track service delivery, through improved reporting systems that provide better quality information and identification of gaps in service delivery.

WD supported a citizen-centered learning event in January 2003, to help promote improvements in client satisfaction levels. As a member of the Pacific Council of Senior Federal Officials, WD provided planning and marketing services for this annual event, which attracted staff from over 100 federal and provincial public sector organizations. Another Federal Council service improvement initiative is underway in Saskatchewan, where a Service Delivery Working Group (with 29 member organizations, including WD) has been established to provide single-window services to the public.

SECTION V: FINANCIAL PERFORMANCE

Financial Performance Overview

This section contains a summary of the financial performance of Western Economic Diversification Canada (WD) for the fiscal 2002-2003.

WD spent \$246.8 million during the 2002-2003 fiscal year, \$122.3 million less than the \$369.1 million available. This underutilization of available resources was primarily attributable to:

- slower than anticipated implementation of the Infrastructure Canada Program; and,
- In light of the expected reduction of resources available to WD in 2003-2004 and subsequent years, WD implemented reductions in current year spending and moved current year authorities to the 2003-2004 year to ensure that sufficient resources will be available to settle existing contractual obligations.

Additional details are provided in the financial tables.

Financial Summary Tables

The financial tables depict the resources available to the department in 2002-2003; how these resources were used; as well as, the revenues generated by the department. The following tables are included:

- Financial Table 1 - Summary of Voted Appropriations
- Financial Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending
- Financial Table 3 - Total Net Cost of Program
- Financial Table 4 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending 2000-2001 to 2002-2003
- Financial Table 5 – Crosswalk Between Strategic Outcomes and Programs
- Financial Table 6 - Non-Respendable Revenue
- Financial Table 7 – Statutory Payments
- Financial Table 8 – Transfer Payments

Definitions and source of the information included in these financial tables is as follows:

- “Planned Spending” is the amount of planned spending at the start of the fiscal year, as per the “Planned spending 2002-2003” column of the 2002-2003 Report on Plans and Priorities;
- “Total Authorities” is the amount voted, for the 2002-2003 fiscal year, and includes Main and Supplementary Estimates and as well as authorities transferred to WD from Treasury Board Secretariat Vote 10 and Vote 15 during the 2002-2003 fiscal year. These authorities agree with the authorities presented in the 2002-2003 Public Accounts.
- The “Actual ” column displays the actual expenditures or revenues, as reported in the 2002-2003 Public Accounts.

Table 1 - Summary of Voted Appropriations

This table compares resources available to WD and actual results. Explanations of the variances between Voted Appropriations and actual results are presented below the table.

| Western Economic Diversification Canada | | 2002-2003 ((\$millions)) | |
|--|--------------------------|------------------------------------|------------------------------------|
| Vote | Total Authorities | Actual | Variance Surplus/ (Deficit) |
| 120 Operating Expenditures | 44.6 | 41.1 | 3.5 |
| 125 Grants and Contributions | 298.1 | 179.3 | 118.8 |
| (S) Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i> | 10.1 | 10.1 | -- |
| (S) Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i> | 9.1 | 9.1 | -- |
| (S) Contributions to Employee Benefit Plans | 4.2 | 4.2 | -- |
| (S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets | 0.0 | 0.0 | -- |
| (S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years | 3.0 | 3.0 | -- |
| (S) Collection agency fees | 0.0 | 0.0 | -- |
| Total Department | 369.1 | 246.8 | 122.3 |

Note: due to the table being in millions amounts too small are displayed as zero's

Explanation of variance:

\$_millions

As presented in the table above, WD underutilized Vote 120 Operating Expenditures by \$3.5 million and Vote 125 Grants and Contributions by \$118.8 million. Planned activity during 2002-2003 was influenced by the expectation that resources available to WD in 2003-2004 and subsequent years would decline significantly

Operating Expenditures Vote 120

The \$3.5 million variance is due to the following factors:

- reduction of internal budgets to enable carry-forward of resources to 2003-2004; 2.0
- funds unutilized due to delays in the implementation of the Infrastructure Canada Program; and, 0.8
- other unplanned reduction in expenditures. 0.7

Grants and Contributions Vote 125

The \$118.8 million variance is primarily due to:

- delays in the implementation of the Infrastructure Canada Program (ICP). The entire amount may be moved to future years to implement the ICP; and, 111.8
- Funds moved to 2003-2004 to meet Western Economic Partnership Agreements obligations. 4.0

Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending

This table displays the variance between planned spending included in the 2002-2003 Report on Plans and Priorities and the actual results for the year. Explanations of the variances are presented below the table.

| Western Economic Diversification Canada | | 2002-2003 (\$Millions) | |
|--|-----------------------------|-----------------------------------|--|
| Vote | Planned Spending | Actual | Variance Surplus/ (Deficit) |
| FTEs | 364 | 363 | 1 |
| 120 Operating Expenditures | 40.2 | 41.1 | (0.9) |
| 125 Grants and Contributions | 300.9 | 179.3 | 121.6 |
| (S) Obligations under the <i>Small Business Loans Act</i> | 12.0 | 10.1 | 1.9 |
| (S) Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act</i> | 10.0 | 9.1 | 0.9 |
| (S) Contributions to Employee Benefit Plans | 4.8 | 4.2 | 0.6 |
| (S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets | 0.0 | 0.0 | -- |
| (S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years | 0.0 | 3.0 | (3.0) |
| (S) Collection agency fees | 0.0 | 0.0 | -- |
| Total Department | 367.9 | 246.8 | 121.1 |

Note: amounts under \$100K are displayed as zeros

Explanation of variance:

Overall, the actual authorities of \$369.1 million (refer to Financial Table 1) provided to WD for the year were \$1.8 million greater than the amount of planned spending in the 2002-2003 Report on Plan and Priorities. Actual spending for Vote 120 Operating Expenditures was 2.2 per cent higher than planned while Statutory Items in total were within 1.5 per cent of planned spending. The only significant variance from Planned Spending occurred in Vote 125 Grants and Contributions where spending was 40.4 per cent less than planned due to delays in the Infrastructure Canada Program and transfer of resources to subsequent fiscal years to meet contractual obligations.

Table 3 - Total Net Cost of Program

This table displays and provides explanations of what was the net cost of programming by the department.

| Western Economic Diversification Canada | | 2002-2003 (\$ Millions) | |
|---|-----------------------------|--|-----------------|
| | Planned Spending | Actual | Variance |
| Total Gross Expenditures | 367.9 | 246.8 | 121.1 |
| Less: | | | |
| Respendable Revenues | -- | -- | -- |
| Total Net Expenditures | 367.9 | 246.8 | 121.1 |
| Other Revenues and Expenditures: | | | |
| Non-respendable revenues | (26.5) | (37.0) | 10.5 |
| Cost of services provided without charge | 4.1 | 4.6 | 0.5 |
| Net Cost of the Program | 345.5 | 214.4 | 131.1 |

Note: amounts under \$100K are displayed as zeros

Explanation of variances:

The \$131.1 million variance for the Net Cost of the Program is due to lower than anticipated expenditures (refer to Financial Table 2) and to higher than anticipated revenues (refer to Financial Table 6).

Table 4 - Historical Comparison of Total Planned Spending to Actual

This table provides a historical comparison on our performance to determine planned spending versus actual spending.

| Western Economic Diversification Canada | 2000-2001 | | <i>2001-2002</i> | | <i>2002-2003</i> | |
|---|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|-------------------------|---------------|
| (\$ Millions) | Planned Spending | Actual | Planned Spending | Actual | Planned Spending | <i>Actual</i> |
| Operating | | | | | | |
| Vote 120 - Operating Expenditures | 36.8 | 42.0 | 38.6 | 45.1 | 40.2 | 41.1 |
| (S) Contributions to Employee Benefits Plans | 4.1 | 4.6 | 4.5 | 4.7 | 4.8 | 4.2 |
| Total Operating | 40.9 | 46.6 | 43.1 | 49.8 | 45.0 | 45.3 |
| Variance Surplus/(Deficit) | (5.7) | | (6.7) | | (0.3) | |
| Grants and Contributions | | | | | | |
| Vote 125 - Grants and Contributions | 177.8 | 142.4 | 223.4 | 178.0 | 300.9 | 179.3 |
| (S) SBLA/CSBFA | 20.0 | 25.0 | 18.0 | 23.7 | 22.0 | 19.2 |
| Total Grants and Contributions | 197.8 | 167.4 | 241.4 | 201.7 | 322.9 | 198.5 |
| Variance Surplus/(Deficit) | 30.4 | | 39.7 | | 124.4 | |
| (S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years | -- | 0.0 | -- | 0.0 | -- | 3.0 |
| Total | 238.7 | 214.0 | 284.5 | 251.5 | 367.9 | 246.8 |
| Variance Surplus/(Deficit) | 24.7 | | 33.0 | | 121.1 | |

Note: amounts under \$100K are displayed as zeros

Explanations of variances:

Operating

The decrease of the variance over the previous two years is mainly due to:

the implementation of new programs not reflected in planned amounts, such as the six year Infrastructure Canada Program which started in 2000-2001 and the Innovation and Community Investment Program which started in 2001-2002.

- Please refer to Financial Table 1 - Summary of Voted Appropriations and Table 2 - Comparison of Total Planned Spending to Actual Spending for more information.

Grants and Contributions

The increase of the variance over the previous two years is mainly due to:

- the six-year Infrastructure Canada Program and the slow nature of implementing the program.
- Please refer to Financial Table 8 - Transfer Payments for more information.

Table 5 - Crosswalk Between Strategic Outcomes and Programs

This table identifies the relationship between Strategic Outcomes and Programs. WD has only one business line and our resources are allocated to different programs that are linked as follow to five strategic outcomes.

| | | Strategic Outcomes | | | | | | |
|---|---|----------------------------|--------------|------------------|-------------------|------------------|--------|------------|
| Western Economic Diversification Canada | | 2002-2003 (\$ Millions) | | | | | | |
| | | Innovation | Partnerships | Entrepreneurship | Economic Research | National Program | Total | % of Total |
| Operating Expenditures | P | 16.1 | 5.4 | 14.4 | 3.1 | 6.1 | 45.1 | 12.3% |
| | A | 17.1 | 5.4 | 15.4 | 2.4 | 5.0 | 45.3 | 18.6% |
| Contributions | | | | | | | | |
| Western Diversification Program | P | 53.0 | | 10.3 | 1.5 | 8.2 | 73.0 | 19.8% |
| | A | 50.5 | | 7.1 | 1.9 | 9.2 | 68.7 | 28.2% |
| Community Futures Program | P | | | 20.6 | | | 20.6 | 5.6% |
| | A | | | 21.7 | | | 21.7 | 8.9% |
| Partnership Agreements | P | | 20.9 | | | | 20.9 | 5.7% |
| | A | | 12.9 | | | | 12.9 | 5.3% |
| Service Delivery Network Program | P | | | 6.6 | | | 6.6 | 1.8% |
| | A | | | 8.5 | | | 8.5 | 3.5% |
| Innovation and Community Investment Program | P | 10.8 | | | | | 10.8 | 2.9% |
| | A | 13.4 | | | | | 13.4 | 5.5% |
| Loan & Investment Fund Program | P | | | 4.2 | | | 4.2 | 1.1% |
| | A | | | 3.3 | | | 3.3 | 1.4% |
| Canada Infrastructure Works Program | P | | | | | 0.0 | 0.0 | 0.0% |
| | A | | | | | 0.3 | 0.3 | 0.1% |
| Infrastructure Canada Program | P | | | | | 152.2 | 152.2 | 41.3% |
| | A | | | | | 47.8 | 47.8 | 19.6% |
| Red River Flood Protection Program | P | | | | | 12.6 | 12.6 | 3.4% |
| | A | | | | | 2.7 | 2.7 | 1.1% |
| (S) Obligations under the <i>SBLA</i> | P | | | 12.0 | | | 12.0 | 3.3% |
| | A | | | 10.1 | | | 10.1 | 4.1% |
| (S) Obligations under the <i>CSBFA</i> | P | | | 10.0 | | | 10.0 | 2.7% |
| | A | | | 9.1 | | | 9.1 | 3.7% |
| Total | P | 79.9 | 26.3 | 78.1 | 4.6 | 179.0 | 367.9 | 100.0% |
| | A | 81.0 | 18.3 | 75.2 | 4.3 | 65.1 | 243.8 | 100.0% |
| % Total | P | 21.7% | 7.1% | 21.2% | 1.2% | 48.7% | 100.0% | |
| P=Planned A=Actual | A | 33.2% | 7.5% | 30.8% | 1.8% | 26.7% | 100.0% | |

Table 6 - Non-Respendable Revenue

This table presents information by revenue source and the revenues received by the department.

| Western Economic Diversification Canada | | | | 2002-2003 (\$ Millions) | |
|---|----------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|-----------------------------------|
| | Actual 2000-2001* | Actual 2001-2002 | Planned Revenue | Actual | Variance Surplus/ (Deficit) |
| Repayable Contributions | 26.7 | 19.3 | 8.0 | 14.2 | 6.2 |
| Other Revenue | 3.4 | 2.3 | 0.5 | 3.4 | 2.9 |
| <i>SBLA's</i> – Service Fees | 12.9 | 13.8 | 6.0 | 4.9 | (1.1) |
| <i>CSBFA's</i> – Service Fees | 12.5 | 12.6 | 12.0 | 14.5 | 2.5 |
| Total Non-Respendable Revenues | 55.5 | 48.0 | 26.5 | 37.0 | 10.5 |

* The 2000-01 figures are not comparable with the subsequent fiscal years as revenue reporting was changed to an accrual basis, i.e. amounts earned, from a cash basis.

WD has surpassed established targets for revenue for a third consecutive year. Since 1995, WD has moved away from repayable contributions and revenue from this source therefore has declined, and will continue to decline in the future.

Non-respendable revenue consists of:

- the repayment of repayable contributions previously provided by the department and related interest and other revenue;
- other revenue comprising the proceeds from the disposal of surplus Crown assets; Access to Information and Privacy fees; and prior years adjustments; and,
- service fees for loan guarantees for loans approved under the *Small Business Loans Act (SBLA)* and the *Canada Small Business Financing Act (CSBFA)*.

Table 7 - Statutory Payments

This table identifies statutory payments made by the department

| Western Economic Diversification Canada | | | | 2002-2003 (\$ millions) | |
|--|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|------------------------------------|---------------|
| | Actual 2000-2001 | Actual 2001-2002 | Planned Spending | Total Authorities | <i>Actual</i> |
| (S) Obligations under the <i>Small Business Loans Act (SBLA)</i> | 23.5 | 17.3 | 12.0 | 10.1 | 10.1 |
| (S) Obligations under the <i>Canada Small Business Financing Act (CSBFA)</i> | 1.5 | 6.4 | 10.0 | 9.1 | 9.1 |
| (S) Contributions to Employee Benefit Plans | 4.6 | 4.7 | 4.8 | 4.2 | 4.2 |
| (S) Spending of proceeds from the disposal of surplus Crown assets | 0.0 | 0.0 | -- | 0.0 | 0.0 |
| (S) Refunds of amounts credited to revenues in previous years ² | 0.0 | 0.0 | -- | 3.0 | 3.0 |
| (S) Collection agency fees | 0.0 | 0.0 | -- | 0.0 | 0.0 |
| Total Statutory Payments | 29.6 | 28.4 | 26.8 | 26.4 | 26.4 |

Note: due to the table being in millions amounts too small are displayed as zero's

Obligations under the *Small Business Loans Act* and under the *Canada Small Business Financing Act*

- This represents the settlement of net losses incurred by banks and financial institutions for loans guaranteed by the government under the *Small Business Loans Act* and the *Canada Small Business Financing Act*. These programs are administered by Industry Canada, but reporting is by Western Economic Diversification Canada for loans in Western Canada.

Contributions to Employee Benefit Plans

- This represent the governments costs associated with benefits plans for public servants such as Canada Pension Plan, Employment Insurance etc.

Table 8 - Transfer Payments

This table provides information on grants and contributions spending by program. WD has only one business line but several programs under which resources are spent.

| Western Economic Diversification Canada | | | 2002-2003 (\$ millions) | | |
|---|---------------------|---------------------|----------------------------------|-----------------------------------|--------------|
| | Actual 2000-2001 | Actual 2001-2002 | Planned Spending ¹ | Total Authorities ¹ | Actual |
| GRANTS | -- | 10.0 | 5.0 | -- | -- |
| Total Grants | -- | 10.0 | 5.0 | -- | -- |
| CONTRIBUTIONS | | | | | |
| Western Diversification Program | 69.0 | 67.9 | 68.0 | 75.5 | 68.7 |
| Community Futures Program | 22.7 | 21.6 | 20.6 | 21.7 | 21.7 |
| Partnership Agreements | 13.6 | 19.6 | 20.9 | 12.9 | 12.9 |
| Service Delivery Network Program | 7.6 | 10.2 | 6.6 | 8.5 | 8.5 |
| Innovation and Community Investment Program | -- | 7.4 | 10.8 | 13.4 | 13.4 |
| Loan & Investment Fund Program | 6.0 | 2.8 | 4.2 | 3.3 | 3.3 |
| Winnipeg Development Agreement | 1.2 | 0.8 | -- | -- | -- |
| Canada Infrastructure Works Program ² | 5.8 | 6.1 | -- | 0.3 | 0.3 |
| Infrastructure Canada Program ³ | 0.3 | 21.1 | 152.2 | 159.7 | 47.8 |
| Sandspit Harbour Program | 0.3 | -- | -- | -- | -- |
| Community Economic Adjustment Initiative | 9.5 | -- | -- | -- | -- |
| Red River Flood Protection Program | 6.4 | 10.5 | 12.6 | 2.7 | 2.7 |
| (S) Obligations under the <i>SBLA</i> | 23.5 | 17.3 | 12.0 | 10.1 | 10.1 |
| (S) Obligations under the <i>CSBFA</i> | 1.5 | 6.4 | 10.0 | 9.1 | 9.1 |
| Total Contributions | 167.4 | 191.7 | 317.9 | 317.2 | 198.5 |
| Total Transfer Payments | 167.4 | 201.7 | 322.9 | 317.2 | 198.5 |

¹ To improve disclosure, the amounts in the Planned Spending column and the Total Authorities column, which in total agrees with the amount voted by Parliament, have been allocated between programs.

² 2002-2003 is the final year with expenditures for the Canada Infrastructure Works Program.

³ Planned spending for the six-year Infrastructure Canada Program, which commenced in 2000-2001, was slower than expected. Unexpended funds under this program are available for Infrastructure Canada Program spending in future years

SECTION VI: APPENDICES

Glossary of Acronyms

| | |
|--------|--|
| ADM | Assistant Deputy Minister |
| CBSC | Canada Business Service Centre |
| CFDC | Community Futures Development Corporation |
| CFI | Canada Foundation for Innovation |
| CLS | Canadian Light Source (Synchrotron) |
| DM | Deputy Minister |
| DTES | Downtown East Side (Vancouver) |
| EMS | Environmental Management System |
| FEDO | Francophone Economic Development Organization |
| GDP | Gross Domestic Product |
| GOL | Government of Canada on Line |
| ICP | Infrastructure Canada Program |
| ICIP | Innovation and Community Investment Program |
| INAC | Indian and Northern Affairs Canada |
| IRAP | Industrial Research Assistance Program |
| ITPP | International Trade Personnel Program |
| LIFP | Loan Investment Fund Program |
| NRC | National Research Council Canada |
| PCO | Privy Council Office |
| R&D | Research and Development |
| RMAF | Results Management Accountability Framework |
| SD | Sustainable Development |
| SDS | Sustainable Development Strategies |
| SEA | Strategic Environmental Assessment |
| SEDI | Special Economic Development Initiatives |
| SICEAI | Softwood Industry Community Economic Adjustment Initiative |
| SME | Small- and medium-sized enterprises |
| TBS | Treasury Board Secretariat |
| UDA | Urban Development Agreement |
| VA | Vancouver Agreement |
| WCBSN | Western Canada Business Service Network |
| WD | Western Economic Diversification Canada |
| WDP | Western Diversification Program |
| WEI | Women's Enterprise Initiative |
| WEPA | Western Economic Partnership Agreement |

SECTION VI : ANNEXES

Liste des acronymes

| | |
|-------|--|
| AV | Accord de Vancouver |
| AINC | Affaires indiennes et du Nord canadien |
| BCP | Bureau du Conseil privé |
| CCRS | Centre canadien de rayonnement synchrotron |
| CNRC | Conseil national de recherches du Canada |
| CRGR | Cadre de responsabilité et de gestion axé sur les résultats |
| CSEC | Centre de services aux entreprises du Canada |
| DD | Développement durable |
| DEO | Diversification de l'économie de l'Ouest Canada |
| DTES | Downtown East Side (Vancouver) |
| EDU | Entente de développement urbain |
| EES | Évaluation environnementale stratégique |
| EPDO | Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest |
| FCI | Fondation canadienne pour l'innovation |
| GED | Gouvernement en direct |
| IAEIC | Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre |
| IDES | Initiatives de développement économique spéciales |
| IFE | Initiative pour les femmes entrepreneurs |
| OFVE | Organisations francophones à vocation économique |
| PARI | Programme d'aide à la recherche industrielle |
| PDEO | Programme de diversification de l'économie de l'Ouest |
| PECI | Programme d'emploi en commerce international |
| PFP1 | Programme des fonds de prêts et d'investissement |
| PIB | Produit intérieur brut |
| PIC | Programme Infrastructures Canada |
| PIIC | Programme d'investissement dans l'innovation et les collectivités |
| PME | Petites et moyennes entreprises |
| R-D | Recherche et développement |
| RSEOC | Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien |
| SADC | Société d'aide au développement des collectivités |
| SCT | Secrétariat du Conseil du Trésor |
| SDD | Stratégies de développement durable |
| SGE | Système de gestion environnementale |
| SM | Sous-ministre |
| SMA | Sous-ministre adjoint |

Tableau 8 - Paiements de transfert

Le présent tableau donne des informations sur les dépenses en subventions et en contributions par programme. DFO a seulement un secteur d'activité, mais plusieurs programmes dans lesquels il dépense ses ressources.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

| Dépenses réelles | Dépenses réelles | Dépenses prévues ¹ | Autorisations totales ¹ | Dépenses réelles |
|------------------|------------------|-------------------------------|------------------------------------|------------------|
| 2000-2001 | 2001-2002 | | | 2002-2003 |
| -- | 10,0 | 5,0 | -- | -- |

SUBVENTIONS

Total des subventions

CONTRIBUTIONS

| | | | | | |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Programme de diversification de l'économie de l'Ouest | 69,0 | 67,9 | 68,0 | 75,5 | 68,7 |
| Programme de développement des collectivités | 22,7 | 21,6 | 20,6 | 21,7 | 21,7 |
| Ententes de partenariat | 13,6 | 19,6 | 20,9 | 12,9 | 12,9 |
| Programme du réseau de prestation de services | 7,6 | 10,2 | 6,6 | 8,5 | 8,5 |
| Programme d'investissement dans l'innovation et les collectivités | -- | 7,4 | 10,8 | 13,4 | 13,4 |
| Programme des fonds de prêts et d'investissement | 6,0 | 2,8 | 4,2 | 3,3 | 3,3 |
| Entente sur le développement de Winnipeg | 1,2 | 0,8 | -- | -- | -- |
| Programme des travaux d'infrastructure du Canada ² | 5,8 | 6,1 | -- | 0,3 | 0,3 |
| Programme Infrastructures Canada ³ | 0,3 | 21,1 | 152,2 | 159,7 | 47,8 |
| Programme Sandspit Harbour | 0,3 | -- | -- | -- | -- |
| Initiative d'adaptation économique des collectivités | 9,5 | -- | -- | -- | -- |
| Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge | 6,4 | 10,5 | 12,6 | 2,7 | 2,7 |
| (S) Passif au titre de la LPPE | 23,5 | 17,3 | 12,0 | 10,1 | 10,1 |
| (S) Passif au titre de la LPPEC | 1,5 | 6,4 | 10,0 | 9,1 | 9,1 |
| Total des contributions | 167,4 | 191,7 | 317,9 | 317,2 | 198,5 |
| Total des paiements de transfert | 167,4 | 201,7 | 322,1 | 317,2 | 198,5 |

¹ Pour améliorer la divulgation, les montants de la colonne « Dépenses prévues » et ceux de la colonne « Autorisations totales », dont le total équivalant aux crédits accordés par le Parlement, ont été répartis entre les programmes.

² 2002-2003 est la dernière année de dépenses du Programme des travaux d'infrastructure du Canada.

³ Les dépenses du programme Infrastructures Canada de six ans, qui a commencé en 2000-2001, se sont faites plus lentement que prévu, mais les fonds non dépensés restent disponibles pour les années suivantes.

Tableau 7 - Paiements législatifs

Le présent tableau présente les paiements législatifs effectués par le Ministère.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

2002-2003

(en millions de dollars)

| Dépenses réelles 2000-2001 | Dépenses réelles 2001-2002 | Dépenses prévues | Autorisations totales | Dépenses réelles |
|---|----------------------------------|---------------------|--------------------------|---------------------|
| (S) Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPE) | 23,5 | 17,3 | 12,0 | 10,1 |
| (S) Passif au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC) | 1,5 | 6,4 | 10,0 | 9,1 |
| (S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 4,6 | 4,7 | 4,8 | 4,2 |
| (S) Dépense des recettes provenant de l'aliénation des biens excédentaires de l'Etat | 0,0 | 0,0 | -- | 0,0 |
| (S) Remboursement des montants portés au crédit des recettes durant les exercices précédents ² | 0,0 | 0,0 | -- | 3,0 |
| (S) Frais des agences de recouvrement | 0,0 | 0,0 | -- | 0,0 |
| Total des paiements législatifs | 29,6 | 28,4 | 26,8 | 26,4 |
| Remarque : Les chiffres étant des millions, les montants trop petits sont représentés par des zéros. | | | | |

Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada

- Ceci représente le règlement des pertes nettes encourues par les banques et les établissements financiers pour les prêts garantis par le gouvernement en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises et de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada. Ces programmes sont gérés par Industrie Canada, mais Diversification de l'économie de l'Ouest Canada doit présenter des rapports pour les prêts consentis dans l'Ouest canadien.
- Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
Ceci représente les coûts encourus par le gouvernement pour les régimes d'avantages sociaux des fonctionnaires, tels que le Régime de pensions du Canada, l'assurance-emploi, etc.

Tableau 6 - Recettes non disponibles

Le présent tableau présente les informations par source de recette ainsi que les recettes perçues par le Ministère.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

| 2002-2003 (en millions de dollars) | | | | | |
|---------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|------------------------------------|
| Écart - Excédent/ | Recettes réelles | Recettes prévues | Recettes réelles | Recettes prévues | |
| | | | 2001-2002 | 2000-2001* | |
| | | | | | Contributions remboursables |
| | | | 19,3 | 26,7 | |
| | | 8,0 | | | |
| | 14,2 | | | | |
| | | | | | Autres recettes |
| | | 0,5 | 2,3 | 3,4 | |
| | 3,4 | | | | |
| | | 6,0 | 13,8 | 12,9 | LPPE - Frais de service |
| | 4,9 | | | | |
| (1,1) | | | | | |
| | | 12,0 | 12,6 | 12,5 | LFPEC - Frais de service |
| | 14,5 | | | | |
| | | | | | |
| | | 26,5 | 48,0 | 55,5 | Recettes totales versées au Trésor |
| | 37,0 | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | 10,5 |

* Les chiffres de 2000-2001 ne sont pas comparables avec ceux des exercices suivants étant donné que l'on est passé d'une comptabilité de caisse à une comptabilité d'exercice, c.-à-d. des recettes gagnées.

Les recettes de DEO ont dépassé pour la troisième année consécutive les montants cibles. Depuis 1995, DEO n'octroie plus de contributions remboursables aussi les revenus qu'il tirait de cette source ont diminué et continueront à diminuer dans le futur.

Les recettes versées au Trésor sont les suivantes :

- contributions remboursables précédemment accordées par le Ministère et intérêts y afférents, ainsi que d'autres recettes;
- autres recettes provenant de l'aliénation des biens excédentaires de l'État, frais reliés aux lois sur l'accès à l'information et à la protection des renseignements personnels; et ajustements pour les exercices précédents;
- frais de service pour les garanties des prêts approuvés en vertu de la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPE) et de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC).

Tableau 5 - Tableau de concordance entre les résultats stratégiques et les programmes

Le présent tableau fait apparaître les relations entre les résultats stratégiques et les programmes. DEO a seulement un secteur d'activité et ses ressources sont attribuées à différents programmes qui sont liés comme suit à cinq résultats stratégiques.

| Diversification de l'économie de l'Ouest Canada | | Résultats stratégiques | | | | | |
|---|--|---------------------------------------|--------------|-----------------|----------------------|--------------------|------------|
| | | 2002-2003 (en millions de dollars) | | | | | |
| | | Innovation | Partenariats | Entrepreneuriat | Recherche économique | Programme national | Total |
| | | | | | | | % du total |

| Dépenses de fonctionnement | | P | 16,1 | 5,4 | 14,4 | 3,1 | 6,1 | 45,1 | 12,3% |
|---|---|-------|------|-------|-------|-------|--------|--------|-------|
| Contributions | | | | | | | | | |
| Programme de diversification de l'économie de l'Ouest | P | 53,0 | | | 10,3 | 1,5 | 8,2 | 73,0 | 19,8% |
| Programme de développement des collectivités | P | | | | 20,6 | | | 20,6 | 5,6% |
| Ententes de partenariat | R | | | 20,9 | 21,7 | | | 21,7 | 8,9% |
| | P | | | | | | | 20,9 | 5,7% |
| | R | | | | | | | 12,9 | 5,3% |
| Programme du réseau de prestation de services | P | | | | 6,6 | | | 6,6 | 1,8% |
| | R | | | | 8,5 | | | 8,5 | 3,5% |
| Programme d'investissement dans l'innovation et les collectivités | P | 10,8 | | | | | | 10,8 | 2,9% |
| | R | 13,4 | | | | | | 13,4 | 5,5% |
| Programme des fonds de prêts et d'investissement | P | | | 4,2 | | | | 4,2 | 1,1% |
| | R | | | | 3,3 | | | 3,3 | 1,4% |
| Progr. des travaux d'infrastructure du Canada | P | | | | 0,0 | | | 0,0 | 0,0% |
| | R | | | | 0,3 | | | 0,3 | 0,1% |
| Programme Infrastructures Canada | P | | | | 152,2 | | | 152,2 | 41,3% |
| | R | | | | 47,8 | | | 47,8 | 19,6% |
| Programme de protection contre les crues de la rivière Rouge | P | | | | 12,6 | | | 12,6 | 3,4% |
| | R | | | | 2,7 | | | 2,7 | 1,1% |
| (S) Passif au titre de la LPPE | P | 12,0 | | | | | | 12,0 | 3,3% |
| | R | 10,1 | | | | | | 10,1 | 4,1% |
| (S) Passif au titre de la LFPEC | P | 10,0 | | | | | | 10,0 | 2,7% |
| | R | 9,1 | | | | | | 9,1 | 3,7% |
| Total | P | 79,9 | 26,3 | 78,1 | 4,6 | 179,0 | 367,9 | 100,0% | |
| | R | 81,0 | 18,3 | 75,2 | 4,3 | 65,1 | 243,8 | 100,0% | |
| % Total | P | 21,7% | 7,1% | 21,2% | 1,2% | 48,7% | 100,0% | | |
| | R | 33,2% | 7,5% | 30,8% | 1,8% | 26,7% | 100,0% | | |
| P=Prévues R=Réelles | | | | | | | | | |

Tableau 4 - Comparaison dans le temps des dépenses prévues totales et des dépenses réelles de 2001-2002 à 2002-2003

Le présent tableau fait une comparaison dans le temps de nos résultats, afin de déterminer quels ont été les dépenses prévues par rapport aux dépenses réelles.

| Diversification de l'économie | | 2000-2001 | | 2001-2002 | | 2002-2003 | |
|---|--|------------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| (en millions de dollars) | | Dépenses | Dépenses | Dépenses | Dépenses | Dépenses | Dépenses |
| | | réelles | prévues | réelles | prévues | réelles | prévues |
| Fonctionnement | Crédit 120 – Dépenses de fonctionnement | 36,8 | 42,0 | 38,6 | 45,1 | 40,2 | 41,1 |
| | (S) Contributions aux régimes | 4,1 | 4,6 | 4 | 4,7 | 4,8 | 4,2 |
| | d'avantages sociaux des employés | 40,9 | 46,6 | 43,1 | 49,8 | 45,0 | 45,3 |
| Fonctionnement | | (5,7) | | (6,7) | | (0,3) | |
| Subventions et contributions | | 30,4 | | 39,7 | | 124,4 | |
| Subventions et contributions | Crédit 125 – Subventions et contributions | 177,8 | 142,4 | 223,4 | 178,0 | 300,9 | 179,3 |
| | (S) LPPE/LPPEC | 20,0 | 25,0 | 18,0 | 23,7 | 22,0 | 19,2 |
| | Total des subventions et contributions | 197,8 | 167,4 | 241,4 | 201,7 | 322,9 | 198,5 |
| Ecart - Excédent/(déficit) | | 30,4 | | 39,7 | | 124,4 | |
| | | | | | | | |
| (S) Remboursement des montants portés au crédit des recettes durant les exercices précédents | | -- | 0,0 | -- | 0,0 | -- | 3,0 |
| | Total | 238,7 | 214,0 | 284,5 | 251,5 | 367,9 | 246,8 |
| | Ecart - Excédent/(déficit) | 24,7 | | 33,0 | | 121,1 | |

Remarque : Les montants inférieurs à 100 000 \$ sont représentés par des zéros

Raisons des écarts :

Fonctionnement

La décroissance de l'écart ces deux dernières années est principalement due aux facteurs suivants :

- mise en œuvre de nouveaux programmes ne figurant pas dans les montants prévus, tels que le programme Infrastructures Canada de six ans, qui a commencé en 2000-2001, et le Programme d'investissement dans l'innovation et les collectivités, entrepris en 2001-2002;

- pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter au tableau financier 1 – Sommaire des crédits approuvés – et au tableau 2 – Comparaison des dépenses prévues totales et des dépenses réelles.

Subventions et contributions

La croissance de l'écart ces deux dernières années est due principalement aux facteurs suivants :

- le programme Infrastructures Canada de six ans et la lenteur de sa mise en œuvre;
- pour de plus amples renseignements, veuillez vous reporter au tableau financier 8 – Paiements de transfert.

Tableau 3 - Coût total net du Programme

Le présent tableau montre quel a été le coût net du Programme du Ministère et explique pourquoi.

| Canada | |
|--|---------------------------------------|
| Diversification de l'économie de l'Ouest | 2002-2003 (en millions de dollars) |

| Dépenses prévues | Dépenses réelles | Ecart |
|-------------------------------|---------------------|-------|
| Dépenses brutes totales | 367,9 | 121,1 |
| Moins : | | |
| Recettes disponibles | | |
| Dépenses nettes totales | 367,9 | 121,1 |
| Autres recettes et dépenses : | | |
| Recettes non disponibles | (26,5) | 10,5 |
| Coût des services gratuits | (37,0) | |
| Coût net du Programme | 345,5 | 131,1 |

Remarque : Les montants inférieurs à un 100 000 \$ sont représentés par des zéros.

Raison de l'écart :

L'écart de 131,1 M\$ dans le coût net du Programme vient de ce que les dépenses ont été inférieures aux montants prévus (voir le tableau financier 2) et que les recettes ont été supérieures aux montants prévus (voir le tableau financier 6).

Tableau 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles

Ce tableau fait apparaître l'écart entre les dépenses prévues dans le Rapport 2002-2003 sur les plans et priorités et les résultats réels de l'exercice. Les raisons de cet écart sont exposées sous le tableau.

Diversification de l'économie de l'Ouest
Canada

2002-2003
(en millions de dollars)

| Crédit | Dépenses prévues | Dépenses réelles | Écart Excédent/ (déficit) |
|--|---------------------|---------------------|---------------------------------|
| | | | |
| ETP | 364 | 363 | 1 |
| 120 Dépenses de fonctionnement | 40,2 | 41,1 | (0,9) |
| 125 Subventions et contributions | 300,9 | 179,3 | 121,6 |
| (S) Passif au titre de la Loi sur les petites entreprises (LPE) | 12,0 | 10,1 | 1,9 |
| (S) Passif au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC) | 10,0 | 9,1 | 0,9 |
| (S) Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 4,8 | 4,2 | 0,6 |
| (S) Dépense des recettes provenant de l'aliénation des biens excédentaires de l'État | 0,0 | 0,0 | -- |
| (S) Remboursement des montants portés au crédit des recettes durant les exercices précédents | 0,0 | 3,0 | (3,0) |
| (S) Frais des organismes de recouvrement | 0,0 | 0,0 | -- |
| Total pour le Ministère | | | |
| | 367,9 | 246,8 | 121,1 |

Remarque : Les montants inférieurs à 100 000 \$ sont représentés par des zéros

Raison de l'écart

Dans l'ensemble, les autorisations réelles de 369,1 M\$ (voir le tableau financier 1) accordées à DFO pour l'exercice ont été de 1,8 M\$ supérieures aux dépenses prévues dans le Rapport 2002-2003 sur les plans et les priorités. Les dépenses réelles concernant le Crédit 120 – Dépenses de fonctionnement – ont été de 2,2 p. 100 supérieures aux montants prévus, tandis que les postes législatifs ont atteint, au total, les montants prévus à 1,5 p. 100 près. Le seul écart important par rapport aux dépenses prévues s'est produit pour le Crédit 125 – Subventions et contributions – où les dépenses ont été de 40,4 p. 100 inférieures aux montants prévus en raison des retards survenus dans le programme Infrastructures Canada et du report des ressources sur les exercices suivants pour faire face à des obligations contractuelles.

Tableau 1 - Sommaire des crédits approuvés

Ce tableau compare les ressources dont dispose DFO et les résultats réels. Les raisons des écarts existant entre les crédits approuvés et les résultats réels sont exposées sous le tableau.

| Diversification de l'économie de l'Ouest | | | | Canada | |
|--|--|--|--|--------------------------|-------|
| 2002-2003 | | | | (en millions de dollars) | |
| | | | | Excédent/ | Écart |
| | | | | (déficit) | |
| | | | | Autorisations | Écart |
| | | | | totales | |
| | | | | Dépenses | |
| | | | | réelles | |
| | | | | Crédit | |

| | | | | |
|--------------------------------|--|-------|-------|-------|
| 120 | Dépenses de fonctionnement | 44,6 | 41,1 | 3,5 |
| 125 | Subventions et contributions | 298,1 | 179,3 | 118,8 |
| (S) | Passif au titre de la Loi sur les prêts aux petites entreprises (LPPÉ) | 10,1 | 10,1 | -- |
| (S) | Passif au titre de la Loi sur le financement des petites entreprises du Canada (LFPEC) | 9,1 | 9,1 | -- |
| (S) | Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés | 4,2 | 4,2 | -- |
| (S) | Dépense des recettes provenant de l'aliénation des biens excédentaires de l'État | 0,0 | 0,0 | -- |
| (S) | Remboursement des montants portés au crédit des recettes durant les exercices précédents | 3,0 | 3,0 | -- |
| (S) | Frais des organismes de recouvrement | 0,0 | 0,0 | -- |
| Total pour le Ministère | | | | |
| | | 369,1 | 246,8 | 122,3 |

Remarque : Les chiffres étant des millions, les montants trop petits sont représentés par des zéros

(en M \$)

Raison de l'écart

Comme le montre le tableau ci-dessus, DFO a sous-utilisé le Crédit 120 – Dépenses de fonctionnement – de 3,5 M\$ et le Crédit 125 – Subventions et contributions – de 118,8 millions \$. Il a planifié ses activités de 2002-2003 à la baisse parce qu'il s'attend à ce que ses ressources pour 2003-2004 et au-delà décroissent fortement.

Dépenses de fonctionnement – Crédit 120

L'écart de 3,5 M\$ est dû aux facteurs suivants :

- réduction des budgets internes pour permettre un report de ressources sur l'exercice 2003-2004;
- fonds inutilisés en raison de retards survenus dans la mise en œuvre du programme Infrastructures Canada;
- autre réduction imprévue des dépenses.

Subventions et contributions – Crédit 125

L'écart de 118,8 M\$ est dû principalement aux facteurs suivants :

- retards dans la mise en œuvre du Programme Infrastructures Canada (PIC). Le montant entier peut être reporté sur les années suivantes pour la mise en œuvre du PIC.
- fonds reportés sur l'exercice 2003-2004 pour faire face aux obligations des Ententes de partenariat pour le développement économique de l'Ouest.

SECTION V : RÉSULTATS FINANCIERS

Aperçu des résultats financiers

La présente section contient un rapport sommaire sur les résultats financiers de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) pour l'exercice 2002-2003.

DEO a dépensé 246,8 millions de dollars durant l'exercice 2002-2003, 122,3 millions de moins que les 369,1 millions disponibles. Cette sous-utilisation des ressources disponibles est principalement due aux facteurs suivants :

- une mise en œuvre moins rapide que prévu du programme Infrastructures Canada;
- la réduction des ressources attendue pour 2003-2004 et les années suivantes, qui fait que DEO a réduit ses dépenses de l'année en cours et reporté les autorisations courantes sur l'exercice 2003-2004, afin d'être certain d'avoir des ressources suffisantes pour s'acquitter de ses obligations contractuelles.

On trouvera des données supplémentaires dans les tableaux financiers.

Tableaux financiers sommaires

Les tableaux financiers indiquent les ressources dont le Ministère a disposé en 2002-2003 et la manière dont il les a employées, ainsi que ses recettes. Les tableaux présentés sont les suivants :

- Tableau 1 – Sommaire des crédits approuvés
- Tableau 2 – Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles
- Tableau 3 – Coût total net du Programme
- Tableau 4 – Comparaison dans le temps des dépenses totales prévues et des dépenses réelles de 2000-2001 à 2002-2003
- Tableau 5 – Tableau de concordance entre les résultats stratégiques et les programmes
- Tableau 6 – Recettes non disponibles
- Tableau 7 – Paiements législatifs
- Tableau 8 – Paiements de transfert

Les définitions et les sources d'information de ces tableaux financiers sont les suivantes :

- La colonne « Dépenses prévues » indique les montants des dépenses prévues au début de l'exercice et les données sont tirées de la colonne « Dépenses prévues 2002-2203 » du Rapport sur les plans et les priorités de l'exercice 2002-2003;
- La colonne « Autorisations totales » indique les Autorisations totales, qui incluent le Budget des dépenses et le Budget supplémentaire des dépenses et autres autorisations transférées à DEO par les crédits 10 et 15 du Secrétariat du Conseil du Trésor pour l'exercice 2002-2003, ce qui est conforme aux autorisations rapportées dans les comptes publics de 2002-2003.
- La colonne « Dépenses réelles » indique les dépenses et les recettes réelles, telles qu'elles ont été rapportées dans les Comptes publics de 2002-2003.

- 85 p. 100 ont répondu que les Centres avaient contribué à leur faciliter l'accès à des informations commerciales utiles;
- l'utilisation du site Web et du courriel augmentée tandis que le service de télécopie sur demande a diminué fortement;
- sur les 53 p. 100 de clients qui ont été orientés vers d'autres partenaires, 91 p. 100 ont dit que l'orientation était bonne.

Étant donné que la prestation de services se fait maintenant en passant par des tiers, DEO n'a effectué aucun sondage sur la satisfaction des clients directs.

DEO a continué de chercher des moyens d'améliorer la prestation de services de ses partenaires : premièrement, en incorporant, de concert avec ces derniers, des obligations de rendre compte des niveaux de service dans les ententes de partenariat et de prestation de services par des tiers et, deuxièmement, en encourageant l'établissement de normes de prestation de services appropriées. DEO est à présent davantage en mesure de surveiller les prestations de services grâce à de meilleurs systèmes d'établissement de rapports donnant des informations de plus grande qualité et permettant de détecter les lacunes dans les prestations.

DEO a apporté son soutien à un événement d'apprentissage axé sur les citoyens en janvier 2003 afin d'aider à relever les niveaux de satisfaction des clients. En sa qualité de membre du Conseil des hauts fonctionnaires fédéraux de la région du Pacifique, DEO a fourni des services de planification et de marketing pour cet événement annuel, qui a attiré des membres du personnel d'une centaine d'organisations du secteur public fédéral et provincial. Une autre amélioration des services du Conseil fédéral est en cours en Saskatchewan, où un groupe de travail sur les prestations de services (avec 29 organisations membres, dont DEO) a été créé avec mission d'offrir des services au public selon la formule du guichet unique.

- Établissement d'un service Vérification et Évaluation, avec un personnel renforcé et un surcroît de ressources.
- Examen de tous les programmes ministériels de prix, qui a mené à plusieurs améliorations, à un échange de bonnes pratiques et à la modification du processus de sélection des lauréats du Prix de la sous-ministre. Adoption, également en 2002, du Prix Keith Draper pour les valeurs et l'éthique qui est décerné aux personnes représentant le mieux les valeurs et les normes éthiques auxquelles le Ministère aspire.
- DFO a obtenu le plus fort taux de participation (87 p. 100) de tous les ministères au Sondage national auprès des fonctionnaires fédéraux de 2002. Les résultats d'ensemble ont révélé, pour le Ministère, une amélioration par rapport à 1999, avec une cote générale supérieure à la norme de la fonction publique. Les points forts cités en particulier par les employés ont été les modalités de travail flexibles, l'accès à l'apprentissage et le soutien de la direction. Les résultats ont également permis de détecter quelques domaines exigeant des améliorations, tels l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, les perspectives de carrière et les mesures prises en matière de discrimination.
- En février 2003, DFO a tenu des séances d'apprentissage d'une demi-journée pour les jeunes sur la fonction de contrôleur moderne à Edmonton, Regina, Winnipeg et Victoria. Avec l'appui du Conseil du Trésor, il a atteint ses objectifs dans ce projet, comme en ont témoigné les réponses positives dans les évaluations des séances d'apprentissage.

5. Initiative d'amélioration des services

En tant qu'organisme fédéral participant à l'Initiative d'amélioration des services, DFO continue d'avoir comme priorité la prestation de services de grande qualité à ses clients. Cette année, il a remanié ses activités et transféré la prestation de services consultatifs aux entreprises à des tiers, principalement à son Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC). Il a pris quelques initiatives de renforcement des capacités afin de s'assurer que ses partenaires ont le savoir-faire et les ressources nécessaires pour fournir des services de qualité. Il a réalisé tout cela avec les ressources dont il disposait.

Principaux Partenaires

Pour avoir une liste complète des partenaires, veuillez vous référer au rapport sur l'objectif stratégique « Entrepreneurial », page 34.

Programmes, ressources et résultats essentiels

Une évaluation des Centres de services aux entreprises de l'Ouest canadien eu lieu au premier trimestre de l'année :

- 81,9 p. 100 des clients des Centres se sont déclarés très satisfaits ou satisfaits du service fourni;
- 83 p. 100 ont signalé avoir reçu des informations commerciales très importantes ou importantes pour la création et l'exploitation de leur entreprise;

4. Fonction de contrôleur moderne

La fonction de contrôleur moderne est une réforme de la gestion à l'échelle gouvernementale visant à une saine gestion des ressources et à des prises de décisions efficaces. DFO a toujours eu à cœur de veiller à une bonne gestion et il continue sans cesse à mettre à jour et à améliorer sa façon de gérer. L'initiative de la fonction de contrôleur moderne a donné au Ministère un cadre et des ressources qui lui permettront d'atteindre ses objectifs en matière d'amélioration de la gestion à court terme et d'élever continuellement son niveau d'efficacité à long terme. Le plan de mise en œuvre de la fonction de contrôleur moderne rejailit sur quasiment toutes les activités du Ministère. En outre, celles énumérées ci-dessous représentent le fondement des pratiques de gestion de DFO en influant sur la manière dont les ressources sont réparties et les objectifs atteints.

En 2002-2003, DFO a mené à bien une évaluation de sa fonction de contrôleur moderne telle qu'elle est actuellement en se servant de l'outil d'évaluation des capacités de la fonction de contrôleur mis au point par le Secrétariat du Conseil du Trésor. L'évaluation des capacités a servi de base à l'établissement d'un plan de modernisation de la fonction de contrôleur mettant en lumière les objectifs à atteindre par le Ministère pour améliorer la gestion. Les réalisations marquantes de 2002-2003 sont les suivantes :

- Tenue de cinq ateliers d'un jour sur la fonction de contrôleur moderne à Ottawa, à Winnipeg, à Saskatoon, à Edmonton et à Vancouver avec plus de 170 participants (représentant plus de la moitié des employés de DFO). Ces ateliers ont permis de donner aux participants des informations sur les concepts de contrôleur moderne, de les mettre au courant des derniers résultats de l'évaluation des capacités et de leur communiquer des idées et des commentaires sur le plan; ils ont également été un lieu où le personnel a pu apporter sa contribution au cadre ministériel des valeurs et de l'éthique.
- Achèvement du remaniement du personnel régional pour attirer davantage l'attention sur les objectifs stratégiques du Ministère et renforcer les capacités en matière d'élaboration de politiques et de coordination. La prestation de services individualisés aux PME a été confiée au Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien.
- Mise en œuvre d'un nouveau Cadre de gestion des subventions et contributions avec, comme résultat, une meilleure utilisation des crédits de base consentis à DFO pour les subventions et contributions et une insistance particulière sur les projets allant dans le sens de ses objectifs stratégiques.
- Instauration du processus *Principes directeurs* pour l'évaluation des projets, qui exige que l'on documente davantage les attentes en matière de diligence raisonnable et de rendement pour chaque projet.

3. Langues officielles

Formation en direct sur le DD, lancé en juin 2002 pendant la Semaine de l'environnement. Cet outil en direct a été créé pour encourager les pratiques de développement durable à DEO et dans ses organisations partenaires et présenter les ressources DD aux clients. Un outil en direct analogue devrait être lancé en 2003-2004 pour les petites et moyennes entreprises.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) s'est engagé à atteindre les objectifs de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles*, selon lequel le gouvernement veut :

- (a) favoriser l'épanouissement des minorités francophones et anglophones du Canada et appuyer leur développement;
- (b) promouvoir la pleine reconnaissance et l'usage du français et de l'anglais dans la société canadienne.

Les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) sont devenues membres du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) de DEO en 2001. Il s'agit de la *Société de développement économique de la Colombie-Britannique*, de la *Chambre économique de l'Alberta*, du *Conseil de la Coopération de la Saskatchewan et du Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba*. En partenariat avec les quatre OFVE, DEO a mis en œuvre une Stratégie de développement des entreprises francophones. En outre, il continue de travailler avec d'autres ministères fédéraux tels que Patrimoine canadien dans le cadre du Partenariat interministériel avec les communautés de langue officielle en vue de répondre aux besoins de la population francophone de l'Ouest.

L'année 2002-2003 est la deuxième année d'existence de la Stratégie de développement des entreprises francophones, lancée en avril 2001. Celle-ci officialise le partenariat entre les OFVE et DEO, appuie des Initiatives de développement économique spéciales (IDES) régionales et appliquées à tout l'Ouest, et crée des fonds de réserves pour pertes sur prêts afin de rendre les capitaux plus accessibles aux petites et moyennes entreprises francophones. Le partenariat encourage les liens avec d'autres membres du RSEOC et améliore la prestation de services aux entreprises locales.

Parmi les réalisations dignes d'être mentionnées, il y a les projets entrepris au moyen d'une IDES pour promouvoir les manifestations culturelles et historiques et attirer les touristes dans le Corridor touristique francophone de l'Ouest canadien. Entre autres exemples d'investissement dans une IDES par DEO, il y a le Projet d'identité visuelle de Veseau Beach, qui vise à accroître la visibilité et la durabilité de la communauté francophone de l'Alberta, en mettant en lumière l'histoire, la dualité linguistique et le patrimoine canadien de la région. Le Projet des champions régionaux de l'entrepreneuriat franco-manitobain donne des modèles à imiter aux jeunes entrepreneurs francophones qui envisagent de se lancer à leur compte. Un autre projet régional consiste à créer un site

2. Stratégie de développement durable

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada voit dans le développement durable, défini comme suit, un moyen essentiel de faire des affaires :

- état économique dans lequel l'environnement peut fournir tout ce que la population et le commerce exigent de lui sans rien perdre de sa capacité de pourvoir aux besoins des générations futures⁹ ;
- développement économique présentant un avantage social et environnemental positif à long terme;
- satisfaction des besoins du présent sans compromettre l'aptitude des générations futures à satisfaire les leurs¹⁰.

En vue de l'intégrer parfaitement dans ses plans, ses programmes et ses activités, DEO a élaboré une vision du développement durable :

DEO édifie un Ouest canadien plus durable en fournissant à ses employés et à ses partenaires des outils pratiques leur permettant d'intégrer le développement durable dans les trois domaines clés des résultats commerciaux ou stratégiques – innovation, entrepreneuriat et collectivités durables.

Le Ministère a effectué les trois mesures du rendement imposées pour 2002-2003 en ce qui concerne la Stratégie de développement durable (SDD).

- DEO a créé un système de gestion environnementale (SGE) et un processus d'évaluation environnementale stratégique (EES). Le SGE donne au Ministère un cadre de gestion, de suivi, d'évaluation et de communication de son rendement, de ses activités et de ses produits et services en matière d'environnement. L'EES est un processus permettant d'évaluer les effets que pourraient avoir sur l'environnement un projet de politique, de plan, de programme ou une autre initiative stratégique envisagée. Pour mettre au point ces deux documents de procédure, DEO a eu présent à l'esprit les conditions d'exécution de ses programmes et sa politique environnementale.

- Pour intégrer les concepts de développement durable (DD) dans ses processus décisionnels, DEO a apporté des modifications aux procédures d'approbation des projets, ce qui lui a aussi permis d'améliorer le recueil de données pour le SGE et les autres rapports externes à présenter.

- DEO a appris à son personnel à « acheter vert » et à choisir des fournisseurs « verts ». En outre, il lui a proposé, ainsi qu'à ses partenaires du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien, une instruction avec l'outil de

⁹ Hawkens, Paul. *The Ecology of Commerce*, p. 139.
¹⁰ Commission Brundtland, *Notre avenir à tous*.

SECTION IV : INITIATIVES À L'ÉCHELLE GOUVERNEMENTALE

1. Gouvernement en direct

À Diversification de l'économie de l'Ouest Canada, l'initiative GFD est de plus en plus ancrée dans les programmes ministériels essentiels. Des produits en direct ont été mis au point pour les orientations stratégiques redéfinies concernant l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables. Des outils commerciaux, des exposés d'atelier et des guides interactifs sont disponibles pour aider les entrepreneurs. Des instructions pour l'inscription en direct facilitent l'accès aux programmes de développement des entreprises. Des liens ont également été établis avec les sites des partenaires afin de permettre l'accès aux programmes connexes à travers un vaste réseau régional de services.

Les projets indiqués dans le Rapport sur les plans et priorités de 2002-2003 étaient centrés sur le développement des capacités Web et les améliorations de l'infrastructure de la technologie de l'information. Des progrès ont été réalisés dans chacun de ces domaines.

Développement des capacités Web

Des informations à jour sont à la disposition des chercheurs dans la Médiathèque en direct de DEO, dont des fiches de renseignements, des discours et des bulletins attirant l'attention sur les programmes et les activités de DEO et de ses partenaires. Dans les fiches de renseignements, par exemple, les entrepreneurs trouvent des informations sur des initiatives prises en particulier dans l'Ouest canadien, qui vont de la mise au point de piles à combustible à la technologie de la réalité virtuelle en passant par le « guichet unique d'enregistrement des entreprises ».

Améliorations de l'infrastructure de la technologie de l'information

Le Rapport 2002-2003 sur les plans et les priorités a cité le remaniement des procédures Web, la restructuration du site Web et la gestion du contenu Internet comme étant des domaines clés à améliorer pour offrir de meilleurs services à la clientèle. Afin d'atteindre ces objectifs, on a créé une Direction générale de la gestion et de la technologie de l'information ayant mission d'élaborer et d'intégrer des principes et des lignes directrices GFD lors de l'amélioration et de la mise en œuvre des futures initiatives en direct.

L'Université Royal Roads
En 2002-2003, nous avons continué à financer la réfection des bâtiments historiques de Royal Roads en Colombie-Britannique afin de répondre aux besoins de la nouvelle Université. La réfection se fait avec la contribution de la collectivité et respecte le style edwardien du tournant du siècle. Des fonds vont aussi aux coûts de fonctionnement que suppose un bâtiment ancien et à l'entretien des quatre jardins historiques. Cette année était la dernière d'un projet de trois ans.

Entente de partenariat Canada-Manitoba sur la protection contre les inondations dans la vallée de la rivière Rouge

L'exécution de l'entente s'est poursuivie au cours de la dernière année pour offrir une infrastructure de protection améliorée contre les inondations aux collectivités de la vallée de la rivière Rouge ainsi qu'aux domiciles privés et aux entreprises de la vallée.

horizontales importantes⁸ et dont on peut prendre connaissance à l'adresse : <http://www.tbs-sct.gc.ca>.

Pratiques de gestion

Le programme Infrastructure Canada est une initiative à la fois fédérale et provinciale qui repose sur des ententes négociées avec chaque province pour choisir le modèle de mise en œuvre conjointe et définir les objectifs spécifiques des parties. Dans toutes les provinces existe un mécanisme de mise en œuvre conjointe qui peut prendre la forme d'un secrétariat officiel ou d'un secrétariat virtuel. Dans chacune des quatre provinces de l'Ouest, le modèle de mise en œuvre est conçu de telle façon que les gouvernements municipaux jouent un rôle important dans l'élaboration et l'examen des projets tandis que les autorités fédérales sont, elles, chargées d'approuver les projets.

Pour plus de renseignements sur les pratiques de gestion de DFO, veuillez consulter la Fonction moderne de contrôle, Section IV : Initiatives à l'échelle gouvernementale.

PROGRAMMES NATIONAUX ET AUTRES INITIATIVES (SUITE)

B. Autres initiatives

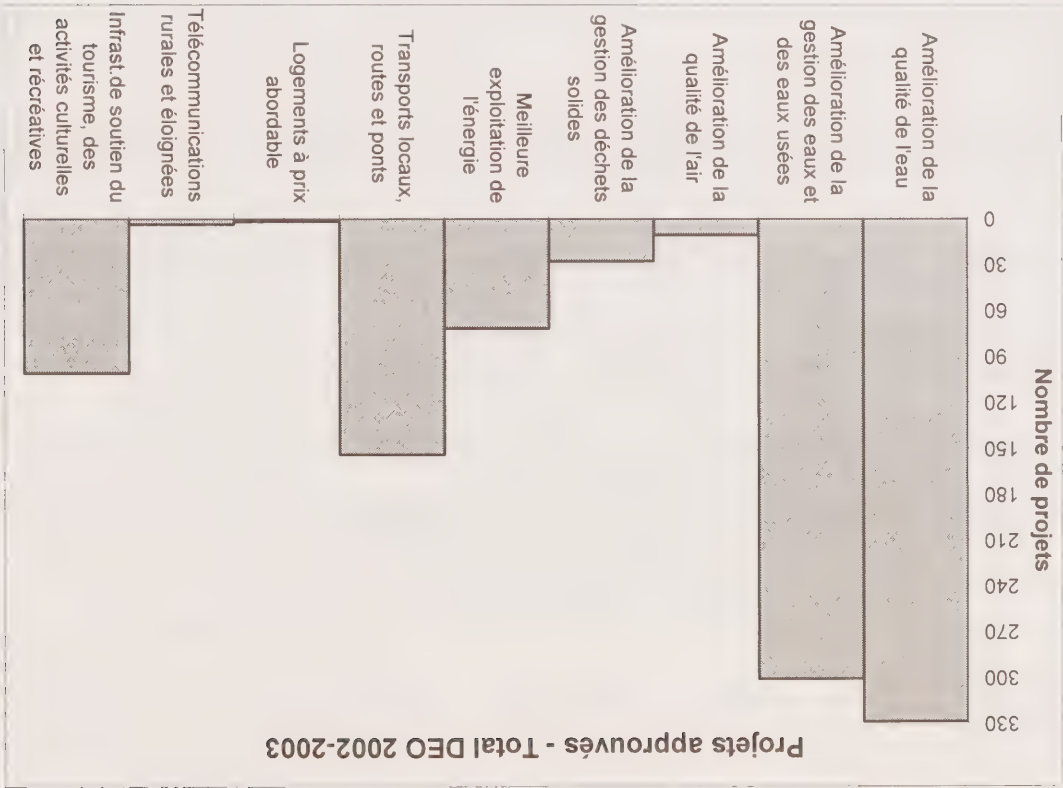
Coordonner les efforts des ministères fédéraux pour atténuer les effets des catastrophes naturelles, de la fermeture des bases militaires ou des changements aux politiques et aux programmes fédéraux.

Principales cibles et résultats globaux

Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre

Dans le cadre de son action en faveur des collectivités sérieusement touchées par la réduction de l'exploitation du bois d'œuvre, en raison des droits compensateurs imposés par les E.-U., le gouvernement fédéral a annoncé, en décembre 2002, son Initiative d'adaptation économique de l'industrie et des collectivités touchées par le différend sur le bois d'œuvre (IABIC) d'une valeur de 110 millions de dollars. Le but de cette initiative est de lancer des projets d'adaptation économique locaux qui réduiront la dépendance totale des collectivités envers le bois d'œuvre en aidant leur transition. Dans l'Ouest, le programme est principalement destiné à la C.-B. et c'est DFO qui est chargé de l'exécuter. Pour que cette initiative parte vraiment de la collectivité, la mise en œuvre du Programme a été confiée au réseau des Sociétés d'aide au développement des collectivités. Nous prévoyons réserver entre 50 et 70 millions de dollars à la C.-B. et commencer à libérer les fonds des approbations des premiers projets en août 2003.

⁸ Les initiatives horizontales importantes sont celles dont dépend la réalisation des objectifs stratégiques qui comprennent un risque de haut niveau ou qui représentent un investissement appréciable de fonds publics.



Grâce aux projets approuvés à ce jour en Colombie-Britannique, en Alberta, en Saskatchewan et au Manitoba :

- 29 477 ménages seront reliés à un réseau d'approvisionnement municipal en eau potable;
- 28 288 ménages seront reliés à un système municipal de gestion des eaux usées;
- 1 171 483 ménages seront reliés à un approvisionnement municipal en eau potable recevant une eau potable de qualité supérieure.

Et d'autres projets approuvés à ce jour fourniront le financement nécessaire pour :

- une infrastructure de transports locaux améliorée dans plus de 131 collectivités;
- des installations sportives, récréatives et culturelles améliorées dans 54 collectivités;
- la création directe de 1 003 emplois de durée indéterminée.

Liens sur le programme, les ressources et les résultats

Le programme Infrastructures Canada est un exemple d'initiative horizontale impliquant de nombreux partenaires fédéraux. Conformément aux nouvelles exigences de reddition de compte touchant les Rapports ministériels sur le rendement, tous les partenaires doivent maintenant remplir un formulaire de rapport qui fait état des initiatives

(<http://www.infrastructurecanada.gc.ca>) est chargé de la gestion globale de ce programme de contribution. Les organismes et les ministères suivants sont chargés, eux, de l'exécution du PIC :

- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (Colombie-Britannique, Alberta, Saskatchewan et Manitoba);
- Industrie Canada (Ontario);
- Développement économique du Canada pour la région du Québec;
- l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (Terre-Neuve-et-Labrador, Nouvelle-Écosse, Île-du-Prince-Édouard et Nouveau-Brunswick);
- le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (composante destinée aux Premières nations, Yukon, Nunavut et Territoires du Nord-Ouest).

Dans la plupart des cas, le gouvernement du Canada donne l'équivalent de la contribution provinciale ou territoriale et jusqu'à concurrence d'un tiers du coût des projets d'infrastructure. La priorité du programme va à l'infrastructure municipale verte, c.-à-d. aux projets qui améliorent la qualité de l'environnement et qui participent à l'objectif canadien d'assainissement de l'air et de l'eau.

Principales cibles et résultats globaux

Le Tableau 1 ci-dessous résume l'activité à ce jour.

| Provinces ou territoires participants | Allocation totale fédérale (en milliers de \$) | Nombre de projets approuvés au 31 mars 2003 | Contribution fédérale approuvée au 31 mars 2003 (en milliers de \$) | Dépenses fédérales totales au 31 mars 2003 (en milliers de \$) |
|---------------------------------------|--|---|---|--|
| C.-B. | 268 548 | 126 | 144 771 | 2 006 |
| Alb. | 171 028 | 492 | 119 714 | 24 684 |
| Sask. | 56 711 | 261 | 37 520 | 22 336 |
| Man. | 60 918 | 120 | 49 394 | 20 147 |

Objectif C : Harmoniser les politiques et les programmes nationaux avec les circonstances particulières de l'Ouest canadien.

DFO a apporté son soutien au Canada West Health Innovation Council pour contribuer à l'élaboration de stratégies nationales qui permettent de se servir du système national de soins de santé comme moteur du développement et de la croissance économique.

Liens sur les programmes, les ressources et les résultats

Les travaux de recherche entrepris par DFO sont financés au moyen des contributions faites aux termes du Programme de diversification de l'économie de l'Ouest ou grâce aux termes des contrats établis conformément au budget de fonctionnement et d'entretien du Ministère et de ses lignes directrices en matière de dépenses.

Pratiques de gestion

En 2002-2003, les travaux de recherche stratégique ont contribué de manière significative à la stratégie ministérielle du Gouvernement en direct menant à la révision et à l'élargissement de la section Recherche et publications du site Web de DFO. Cette initiative a permis de rendre publique la recherche subventionnée par le Ministère.

Pour de plus amples renseignements sur les pratiques de gestion de DFO, voir la Fonction moderne de contrôleur – Section IV : Initiatives à l'échelle gouvernementale.

PROGRAMMES NATIONAUX ET AUTRES INITIATIVES

Atténuation des répercussions économiques sur les collectivités touchées par les réductions ou les fermetures d'installations fédérales, les catastrophes naturelles, ou les changements de politiques et de programmes fédéraux affectant la mise en œuvre de programmes nationaux dans l'Ouest canadien.

A : Programme Infrastructures Canada

DFO met en œuvre le programme Infrastructures Canada (PIC) en partenariat avec les gouvernements provinciaux et les administrations municipales.

Le PIC, d'une valeur de 2,05 milliards de dollars, a été créé en 2000 pour rénover l'infrastructure municipale des collectivités urbaines et rurales partout dans le pays et améliorer la qualité de vie des canadiens par des investissements qui protègent l'environnement et soutiennent une croissance économique à long terme.

Principaux partenaires

C'est le ministre de l'Industrie, aussi ministre responsable de l'Infrastructure qui, avec le concours du nouveau ministère Infrastructure Canada

d'élaborer des politiques et des programmes nationaux qui ont des répercussions équitables sur toutes les régions du pays. Les responsables des orientations stratégiques nationales peuvent seulement élaborer des politiques et des programmes nationaux efficaces si des ministères comme DFO ont les connaissances nécessaires pour bien défendre les intérêts régionaux et favoriser une meilleure compréhension des circonstances régionales particulières.

Dépenses en 2002-2003 : Subventions et contributions – 1,9 M\$
Budget de fonctionnement – 152 537 \$

Partenaires clés

Certains des principaux partenaires dans la planification et le parrainage de la recherche sont les autres ministères fédéraux et les ministères de développement économique provinciaux. En 2002-2003, les principaux partenaires dans la réalisation des travaux de recherche ont été la Canada West Foundation (www.cwf.ca), Le Conference Board du Canada (www.conferenceboard.ca), et le Canada West Health Innovation Council (www.cwhic.ca).

Vous pouvez trouver des exemples des produits de la recherche de DFO dans la section Travaux de recherche et publications du site Web du Ministère à www.deo.gc.ca.

Principales cibles et résultats globaux

Objectif A : Réunir des informations et des analyses pour donner une bonne base à l'action de DFO pour le développement économique dans l'Ouest canadien.

Quinze projets de recherche et les parrainages connexes ont été approuvés en plus des travaux de recherche et des analyses internes menées par le Ministère.

Objectif B : Renforcer la coopération régionale pour la recherche sur l'élaboration de programmes et sur le développement économique.

Les participants au Forum fédéral et provincial des sous-ministres du développement économique de l'Ouest (Forum des SM) ont cerné les secteurs de collaboration et se sont mis d'accord sur le nouveau programme dynamique du Forum. Le Groupe de coordination des politiques des sous-ministres adjoints de l'Ouest (Groupe des SMA) s'est réuni pour donner suite à l'orientation proposée par le Forum des SM. Les membres du Forum des hauts fonctionnaires sur l'innovation se sont aussi réunis plusieurs fois et ont fait progresser un certain nombre de secteurs prioritaires. De la collaboration fédérale-provinciale à ces forums ont découlé : de meilleurs processus pour faire avancer les intérêts mutuels dans l'Ouest canadien, des mécanismes plus efficaces pour le partage de l'information, une plus grande coopération sur les questions de développement économique spécifiques à l'Ouest canadien et des possibilités accrues de planification et de prise de décision communes sur les priorités de l'Ouest.

Les résultats de la recherche aident aussi à harmoniser les politiques et les programmes nationaux avec les circonstances économiques particulières de l'Ouest canadien. Dans un pays aussi vaste que le Canada, à l'économie tellement diversifiée, il est difficile

Les travaux de recherche effectués par le Ministère aident à renforcer la collaboration régionale entre les intervenants du développement économique. Par le partage de la recherche et de ses enseignements, divers intervenants dont les administrations publiques fédérales et provinciales se réunissent pour explorer les choix de politiques et les meilleures pratiques. C'est grâce à des efforts de collaboration comme ceux-là que se produit le développement économique.

Si nous faisons de la recherche économique, c'est pour mieux comprendre l'Ouest canadien, son positionnement dans le pays et dans le monde, les défis et les possibilités présents et futurs auxquels la région doit faire face. La diffusion et la promotion des résultats de recherche favorisent une prise de conscience des dossiers et la création d'un climat propice à la formulation de politiques efficaces. Le Ministère subventionne des projets de recherche qui ont un lien direct avec son mandat de développement économique et les domaines couverts par ses programmes de base. Il est important de noter que les résultats de la recherche doivent mener à des politiques qui aident la région à réaliser son plein potentiel économique et, du même coup, à une économie nationale plus forte.

La fonction de recherche économique et de défense des intérêts englobe une gamme complète d'activités qui se traduisent par des stratégies, des politiques et des programmes qui répondent aux besoins de développement économique, aux possibilités et aux aspirations de l'Ouest canadien.

RECHERCHE ÉCONOMIQUE ET DÉFENSE DES INTÉRÊTS DE L'OUEST *Elaborer des stratégies, des politiques et des programmes efficaces qui répondent aux besoins de développement économique, aux possibilités et aux aspirations de l'Ouest canadien.*

Depuis plusieurs années, DEO s'efforce de mettre en place un réseau de services aux entreprises rentable pour aider les entrepreneurs à développer leurs entreprises. Ce réseau comprend le contingent des agents de services à la clientèle de DEO présents dans tous ses bureaux de l'Ouest canadien. À la suite d'un examen de ses activités, le Ministère a déterminé que la plupart des besoins des PME, en particulier les services-conseils individualisés aux entreprises et les séminaires, pouvaient être couverts par le RSEOC et d'autres partenaires. En raison de la capacité accrue qui lui vient de ses partenaires, DEO a pu réaffecter ses ressources humaines à ses autres programmes et obligations stratégiques.

Pour de plus amples renseignements sur les pratiques de gestion de DEO, veuillez consulter la partie sur la Fonction de contrôleur moderne, Section IV : Initiatives à l'échelle gouvernementale.

| | |
|---|---|
| <p>DFO aide les exportateurs de l'Ouest des principaux secteurs à participer à des foires commerciales et des manifestations liées au commerce partout dans le monde. En 2002-2003, DFO a apporté directement son parrainage financier de l'ordre de 478 960 \$ à quarante et une manifestations commerciales. DFO a aussi parrainé des manifestations comme le <i>Prix d'excellence pour l'ensemble des réalisations à l'exportation canadienne</i> (remporté par la Fincentric Corporation en C.-B.), et <i>Bio Partnering North America</i> (une importante conférence mondiale de biotechnologie à Vancouver), et nous avons accordé notre soutien à 40 participants de l'Ouest canadien pour la Foire <i>American 2002 – Pan American Environmental Technology Trade Show</i> et la <i>Western Aerospace Alliance</i> Conference.</p> <p>En 2002-2003, DFO a accordé plus de 7 millions de dollars pour l'essor des marchés sous la forme de projets de préparation à l'exportation et de projets de commerce extérieur et d'investissement. Par exemple, DFO a soutenu le projet Allemagne, un projet sur trois ans qui a pour but d'inciter 10 nouvelles entreprises allemandes à s'installer dans la région d'Edmonton (investissement d'une valeur de 50 à 70 millions de dollars). Il a aussi appuyé l'Université de Saskatchewan qui cherche des investisseurs pour mener ses recherches sur le génome, ce qui a déjà eu pour résultat un investissement d'une entreprise américaine, et la Canada BC Business Services Society afin d'améliorer les plans et les capacités de conseil en matière d'exportation. L'essor des marchés passe aussi par des projets financés par le Programme d'emploi en commerce international, grâce auquel 77 entreprises et associations industrielles ont pu embaucher 82 diplômés récents pour la mise en œuvre de projets de marketing international.</p> | <p>Objectif D : Vendre au secteur public <i>Meilleure participation des entreprises de l'Ouest à la vente de leurs produits et services au secteur public</i></p> <p>Les activités de DFO en matière de marchés publics se font au profit des possibilités les plus prometteuses, c'est à dire celles qui présentent un avantage appréciable pour l'Ouest canadien. Il est important qu'il y ait une collaboration continue et efficace entre les administrations fédérales et provinciales et le secteur privé pour que les entreprises de l'Ouest puissent bénéficier au maximum des marchés publics.</p> <p>Liens sur les programmes, les ressources et les résultats</p> <p>Le résultat stratégique au chapitre de l'entrepreneuriat dépend d'un certain nombre de programmes ministériels dont le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest, le Programme des fonds de prêts et d'investissement, le Programme d'emploi en commerce international, le Programme de parrainage de conférences, le Programme du réseau de prestation de services et le Programme de développement des collectivités (avec des conditions spécifiques pour les S et C).</p> <p>Pratiques de gestion</p> |
|---|---|

DFO a également fourni à ses partenaires du RSEOC des fonds pour leur permettre de consentir des prêts à des PME de secteurs cibles (PME de régions rurales, PME exploitées par des femmes, des francophones, des personnes handicapées ou des jeunes, et PME urbaines de secteurs définis comme étant prioritaires). DFO et ses partenaires du Réseau ont également offert aux PME des services de repérage d'autres sources de financement et de renvoi à ces autres sources.

Résultats de l'exercice 2002-2003

- 90 SADC de l'Ouest ont approuvé 1 604 prêts de fonds d'emprunt ordinaires pour un total de 52,1 millions de dollars qui ont créé ou permis de conserver 5 403 emplois. Ces prêts comprennent 101 prêts à des entrepreneurs handicapés totalisant 1,9 million de dollars qui ont permis de créer ou de conserver 229,5 emplois; 129 prêts à des jeunes totalisant 1,7 million de dollars qui ont permis de créer ou de conserver 189,3 emplois; 179 prêts à des clients autochtones totalisant 3,6 millions de dollars qui ont permis de créer ou de conserver 298,8 emplois; de plus les SADC de la C.-B. ont approuvé 186 prêts d'autres fonds de prêt en partenariat totalisant 8,1 millions de dollars qui ont permis de créer ou de conserver 555 emplois.
- En 2002-2003, l'IFE a approuvé 123 prêts totalisant 3,7 millions de dollars qui ont permis de créer ou de maintenir 399 emplois.
- La plupart des prêts des OFVE se font sous la forme de fonds de contrepartie, sauf dans le cas du Conseil de développement économique des municipalités bilingues du Manitoba (CDEM) qui a lui-même un fonds d'emprunt. En 2002-2003, le CDEM a accordé 4 prêts directs totalisant 242 000 \$ qui ont permis de créer ou de conserver 24,5 emplois.
- Les SADC ont suscité des fonds de contrepartie de 64,1 millions de dollars en prêts directs et les IFE des fonds de contrepartie de 2,6 millions de dollars en prêts directs. En plus de leur activité de financement par fonds de contrepartie, les OFVE ont favorisé l'octroi de 3,7 millions de dollars en prêts directs et indirects (sur recommandation).

Objectif C : Commerce international et investissement

Meilleure participation aux marchés internationaux

La stratégie de soutien du commerce extérieur et de l'investissement de DFO s'articule autour de quatre axes principaux : la recherche, la politique commerciale, la stimulation du commerce extérieur et les mesures pour attirer les investisseurs. Les activités de DFO ont été variées et sont allées de sa participation stratégique aux missions d'Équipe Canada à son intervention quand des entreprises de l'Ouest étaient touchées par les différends commerciaux comme celui du bois d'œuvre. DFO a établi des partenariats avec d'autres ministères fédéraux, les provinces et des organismes locaux pour relever le soutien général au commerce extérieur et à l'investissement dans l'Ouest et a travaillé en participation avec des organisations comme Équipe Canada Inc., des réseaux commerciaux régionaux, des équipes de commerce provinciales et des fonctionnaires régionaux.

Au cours de l'exercice 2002-2003, 371 prêts d'une valeur de 23 millions de dollars ont été approuvés. Sur ce montant :

- 14,4 millions de dollars sont allés à 59 prêts accordés par les fonds réservés aux prêts importants et axés sur les secteurs;
- 8,5 millions de dollars sont allés à 312 prêts accordés par les fonds de micro-prêts, de prêts aux francophones, d'investissement communautaire, de prêts aux entrepreneurs et de prêts aux entrepreneurs handicapés.

Résultats du Programme des fonds d'emprunt

De son lancement jusqu'au mois de mars 2003, le Programme a autorisé 1 878 prêts totalisant 162 millions de dollars. D'après une évaluation, le Programme a suscité un financement estimatif indirect supplémentaire de 58 à 79 millions de dollars, a permis de créer un nombre estimatif de 3 200 à 6 100 emplois, a donné lieu à des revenus supplémentaires estimatifs de 337 à 851 millions de dollars pour les PME clientes et a favorisé une augmentation estimative des exportations de 95 à 143 millions de dollars.

Voici un extrait tiré d'une évaluation indépendante⁷. C'est une étude de cas qui montre le genre de clients et les résultats types d'un prêt versé par une banque, en contrepartie des contributions beaucoup plus réduites de DFO aux réserves pour pertes sur prêts.

Étude de cas : Venture Seeds

Venture Seeds Ltd. est une usine de nettoyage de graines de moutarde située à Brunkild au Manitoba. L'entreprise achète des graines pour les nettoyer et lave aussi des graines pour les agriculteurs à des conditions fixées d'avance. L'entreprise, qui exporte la plupart des graines de moutarde qu'elle traite, est en activité depuis trois ans et emploie actuellement cinq personnes à plein temps et deux autres à temps partiel.

En plus des contributions des actionnaires, les principales sources de financement viennent du Programme des fonds de prêts et d'investissement, prêt de 350 000 \$ provenant du Fonds de prêts aux entreprises de produits agricoles à valeur ajoutée de Financement agricole Canada (FCC) et du Crocus Fund (financement par emprunt subordonné de 200 000 \$). L'entreprise a également obtenu une marge de crédit de 100 000 \$ de la Banque canadienne impériale de commerce (CIBC). Depuis le prêt du Programme des fonds de prêts et d'investissement, l'entreprise a obtenu un prêt ordinaire de 97 000 \$ de FCC pour acquérir des équipements supplémentaires pour une autre chaîne de production de conditionnement des graines.

Selon le directeur général, l'entreprise n'aurait pu démarrer sans le prêt du Programme des fonds de prêts et d'investissement. Celui-ci a permis la création de cinq emplois à temps plein et de deux à temps partiel en plus d'importantes ventes à l'exportation.

⁷ Évaluation du programme des fonds de prêts et d'investissement, Ference Weicker & Company, juillet 2002.

l'industrie du savoir) conclues avec des banques à charte et des sociétés d'État fédérales.

DEO a aussi suscité la création de fonds d'emprunt axés sur les provinces et les régions avec les SADC de la Colombie-Britannique et des bailleurs de fonds comme :

- le Working Opportunity Fund;
- le Columbia Basin Trust;
- l'Insurance Corporation de C.-B.;
- la VanCity Savings Credit Union;
- la VanCity Capital Corporation;
- EcoTrust Canada.

De plus, les fonds de micro prêts urbains, les fonds de prêts ciblant les entrepreneurs handicapés et francophones ont été créés avec les établissements financiers suivants :

- VanCity;
- l'Assiniboine Credit Union;
- la Page Credit Union;
- la Saskatoon Credit Union;
- la Coast Capital Credit Union;
- la Capital City Credit Union;
- la Beaumont Credit Union;
- la Banque des Premières Nations du Canada;
- la Banque de développement du Canada (BDC).

Ces fonds sont conçus pour prêter du « capital patient » aux entreprises qui ne sont pas en mesure d'obtenir du financement ordinaire en raison d'un manque de biens durables à offrir en garantie, d'un manque de ressources et d'expérience pour l'élaboration d'une analyse de rentabilité, du jeune âge de l'entreprise ou d'un manque de connaissance des bailleurs de fonds à l'endroit du secteur de l'industrie.

Les établissements financiers, qui utilisent leurs propres capitaux, autorisent et émettent les prêts. DEO contribue à des réserves pour pertes sur prêts à hauteur de 10 à 20 p. 100 de la valeur des prêts consentis. Cette réserve peut être utilisée pour compenser une partie (jusqu'à 80 p. 100) des pertes nettes sur les prêts non remboursés sans excéder la contribution totale de DEO aux réserves.

Les fonds axés sur les secteurs et s'appliquant à tout l'Ouest offrent des prêts pouvant atteindre un million de dollars (un prêt moyen est de 340 000 \$) aux PME. Le fonds de micro-prêts et les autres fonds de petits prêts consentent des prêts de 14 000 \$ en moyenne à de très petites entreprises et à des entreprises en démarrage dans la plupart des grandes villes de l'Ouest canadien.

DEO a engagé jusqu'à 44 millions de dollars de contributions remboursables dans les réserves pour pertes sur prêts afin de soutenir les fonds d'emprunt. Cet engagement suscitera un financement secondaire pouvant atteindre 281 millions de dollars directement des bailleurs de fonds sous forme de prêts aux PME.

supplémentaires et de 9 889 postes à temps partiel selon les estimations. Qui plus est, les auteurs de l'étude ont estimé que l'IFFE était responsable du maintien de 6 704 emplois à temps plein et de 18 999 emplois à temps partiel. Les clientes ont jugé presque unanimement que le personnel de l'IFFE était bien informé et sensible à leurs besoins. Plus des deux tiers des répondantes ont reconnu la valeur des services aux entreprises de l'IFFE dans l'évaluation des compétences entrepreneuriales, le renforcement de la confiance en soi, la compréhension des risques financiers, l'élaboration des concepts d'entreprise et l'identification des possibilités de croissance. Les répondantes ont trouvé que les services d'orientation et de formation offerts par l'IFFE aidaient à combler le manque d'expérience des femmes qui les empêchent de développer leurs entreprises aussi vite que le feraient des hommes, et que les compétences acquises grâce à l'IFFE aidaient les femmes entrepreneurs à faire face aux problèmes de crédibilité qu'elles rencontrent souvent. On peut trouver le résumé de cette étude à http://www.womenentrepreneurs.sk.ca/publications/Executive_Summary.pdf.

Les Organisations francophones à vocation économique

- Les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) ont fourni 9 618 services d'information, 1 262 services-conseils techniques et 848 services de formation. Les sites Web des OFVE ont reçu 48 275 visites en 2002-2003.

Les Centres de services aux entreprises du Canada

- Les quatre Centres de services aux entreprises du Canada (CSFC) de l'Ouest ont eu 198 548 interactions par l'entremise d'un agent (téléphone, comptoir, télécopieur, courrier, courriel), 18 095 interactions libre-service (télécopie sur demande et téléphone automatisé – en excluant les visites de site Web) et 1 440 300 visites de site Web. Voir le site national des CSFC à l'adresse <http://www.cbsc.org/>.
- Ces CSFC ont répondu à un total de 3 594 demandes concernant l'exportation transmises par les téléphonistes de la ligne d'aide d'Équipe Canada Inc. Les personnes qui appellent sont à la recherche d'informations pratiques relatives à la réglementation des exportations, aux tarifs douaniers, à la logistique, aux marchés, au sourcing, au financement et à la formation.

À eux tous, les membres du RSFOC ont organisé plus de 3 550 activités de promotion et foires commerciales au cours de l'exercice ou y ont participé.

Objectif B : Meilleur accès au financement pour les petites et moyennes entreprises

Diverses études ont démontré que l'accès aux capitaux représente souvent un obstacle plus grand que le coût du capital pour les PME. Pour y remédier, depuis juin 1995, DEO a élaboré deux types de programmes de prêts aux PME :

- des prêts de démarrage administrés par les SADC, les bureaux de l'IFE et les OFVE;
- diverses ententes de fonds d'emprunt axés sur les secteurs et s'appliquant à tout l'Ouest (p. ex., pour les entreprises de produits agricoles à valeur ajoutée ou

développement, et se concentrera sur la prestation de services plus poussés pour les intervenants.

- Résultats des services offerts par le personnel de DFO pendant l'exercice 2002-2003**
- 10 234 demandes d'information d'entreprises de moins de 30 minutes;
 - 4 008 clients ont reçu des services de gestion d'entreprise;
 - 214 demandes de financement ont été examinées dans le cadre du programme Premiers emplois en sciences et technologies et 170 d'entre elles ont été approuvées pour 195 diplômes;
 - 264 clients ont participé à 12 séminaires sur le financement;
 - 2 400 clients ont participé à 67 séminaires de gestion d'entreprise sur le commerce électronique et la planification d'entreprise;
 - 1 130 clients ont reçu des services-conseils individuels sur la gestion d'entreprise.

Résultat des services offerts par le RSFOC pendant l'exercice 2002-2003

Les Sociétés d'aide au développement des collectivités

- Les 90 Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) de l'Ouest ont fourni 458 705 services d'information, 120 742 services-conseils techniques en profondeur et 59 304 services de formation. Ces services comprennent 41 729 services d'information, 8 613 services-conseils techniques et 2 890 services de formation à des clients autochtones. Une étude réalisée en 2002 par Ference Weicker & Company a démontré que les clients interrogés sur les services aux entreprises des SADC attribuent le plus gros de leur réussite à l'aide qu'ils obtiennent de ces dernières. En moyenne, les clients estiment qu'ils n'avaient que 33 p. 100 de chance d'arriver à développer leur entreprise comme ils l'ont fait. Quarante trois pour cent des clients interrogés indiquent qu'ils n'auraient eu aucune chance de créer leur entreprise en l'absence des services des SADC. Globalement, les clients interrogés attribuent 59 p. 100 de leurs revenus d'entreprise aux services qu'ils ont reçus des SADC. Les auteurs de l'étude ont estimé que, grâce aux services fournis par les SADC chaque année, les entreprises bénéficiaires ont généré jusqu'à 1,4 milliard de dollars de revenus de 1995 à 2001. On peut consulter les points essentiels de l'étude à <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

L'Initiative pour les femmes entrepreneurs

- En 2002-2003, les bureaux de l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE) ont répondu à 25 609 demandes d'information d'entreprises, ont donné 7 271 entrevues consultatives et ont fourni des services de formation à 5 696 clients. Les sites Web de l'IFE ont reçu 108 192 visites pendant la même période. Une étude récente d'Equinox Management Consultants Ltd. a établi un lien direct entre l'aide fournie par l'IFE et le développement de l'entreprise dans presque 60 p. 100 des cas étudiés. En outre, l'étude a démontré que la participation des bureaux de l'IFE semblait être associée à un effort de formation et à un maintien en poste considérables. Les chercheurs ont estimé que les programmes et les services de l'IFE ont joué un rôle dans la création de 3 111 postes à temps plein

conditions commerciales par les institutions financières comme les banques à charte, les caisses de crédit, les sociétés de fiducie, les sociétés de crédit agricole et la Banque de développement du Canada. Chaque institution prêteuse finance son propre programme et approuve ou refuse les prêts. Pour plus d'information sur le sujet, visitez le site http://www.deo.gc.ca/finance/xnetwork_f.asp.

DEO soutient le Réseau de services aux entreprises autochtones (RSEA), qui fournit de l'information et des services aux entreprises autochtones. Pour plus d'information sur cette organisation, visitez le site <http://www.cbosc.org/absn/>.

En plus d'offrir des services d'orientation et de prêts, les SADC participent également à des partenariats pour la mise en œuvre de divers projets de développement économique communautaire. Une étude d'impact menée en 2002 par la Ference Weicker & Company a révélé que les SADC accordent de plus en plus d'importance aux activités de développement économique communautaire, et que le leadership et le soutien qu'elles fournissent à ces projets s'est révélé un élément crucial de leur mise en œuvre. Dans le cadre de cette étude, on a examiné 24 projets actifs, dont 10 en étaient toujours aux premières étapes de la mise en œuvre. Beaucoup des projets choisis ont à peine commencé à avoir une incidence et on prévoit que leurs effets continueront à se faire sentir pendant un certain temps. Même à cette étape initiale, l'étude a constaté que les 24 projets avaient créé 719 emplois, donné naissance à 46 entreprises, augmenté les recettes de 4 millions de dollars et les investissements de 2,2 millions de dollars. Sur les 15 millions de dollars dépensés pour ces projets, environ 6 millions provenaient du secteur privé, 2 millions de l'administration fédérale, 4 millions de l'administration provinciale et 2 millions d'institutions financières. Les gouvernements locaux et régionaux, les organismes communautaires, l'IFFE et les groupes des Premières nations ont également offert des ressources. Chaque dollar fourni par les SADC (à l'exclusion du capital de prêt) a généré 88,35 \$ en financement de projets de la part des secteurs public et privé. On peut prendre connaissance des faits saillants de cette étude à l'adresse suivante : <http://www.communityfutures.ca/provincial/bc/pdf/impact-study.pdf>.

Principales cibles et résultats globaux

Objectif A : Capacités des PME

Meilleures capacités de gestion pour les petites et moyennes entreprises

En 1995, DEO a formé des unités de service à la clientèle pour aider les PME à atteindre leurs objectifs et a aussi travaillé avec des entrepreneurs en leur offrant des services-conseils individualisés. Depuis, le Réseau des services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) s'est développé et est parvenu à un stade maturité qui lui permet de prendre en charge les services-conseils fondés sur les échanges. L'année 2002-2003 a été une année de transition. Les services fournis directement aux PME par le personnel de DEO, ont été transférés aux membres du RSEOC. Ce changement de cap a permis à DEO de réaffecter ses ressources à d'autres priorités tout en maintenant un haut niveau de service à la clientèle des PME. DEO reste engagé à soutenir l'entrepreneuriat et son

En 2002-2003, DEO a contribué à doter l'Ouest canadien d'un secteur des affaires plus vaste et plus concurrentiel en axant ses efforts sur quatre grands points :

- améliorer les capacités de gestion d'entreprise des PME;
- améliorer l'accès au financement;
- améliorer l'investissement dans l'Ouest canadien;
- augmenter notre présence sur les marchés internationaux.

Principaux partenaires

DEO aborde les besoins des PME et des entrepreneurs en mettant à contribution toute une variété de mécanismes de prestation de services et de partenariats. Parmi ceux-ci, mentionnons les plus de 100 points de service du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien (RSEOC) http://www.deo.gc.ca/pos/default_f.asp, lesquels englobent les Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC), l'Initiative pour les femmes entrepreneurs (IFE), les Organisations francophones à vocation économique (OFVE) et les Centres de services aux entreprises du Canada (CSCEC).

Les SADC, l'IFE et les OFVE sont dirigées par des conseils d'administration bénévoles. DEO fournit une aide fonctionnelle à ces organisations pour les aider à trouver des solutions locales aux défis communautaires. Par l'intermédiaire de ces partenariats, DEO assure une prestation des services axée sur le citoyen pour répondre aux besoins des entrepreneurs de l'Ouest, y compris les entrepreneurs en milieu rural, les femmes, les jeunes, les francophones, les Autochtones et les handicapés. Ces organisations dépendent aussi des bénévoles locaux qui contribuent à la réalisation des objectifs des organisations.

En 2002-2003, les 90 SADC de l'Ouest ont pu bénéficier de la participation de 2 905 bénévoles de la communauté, y compris des membres du conseil d'administration, soit une contribution de 104 869 heures de bénévolat. L'IFE a vu sa mission appuyée par les services de 124 bénévoles, y compris les membres du conseil d'administration, pour une contribution totale de 2 874 heures. Les OFVE ont reçu l'appui de 99 bénévoles, y compris les membres du conseil d'administration, pour un total de 1 251 heures de bénévolat.

DEO a créé de nouvelles sources de capital pour les petites et moyennes entreprises en travaillant en étroite collaboration avec les institutions financières en vue d'établir une série de prêts spécialisés dans le cadre du Programme des fonds de prêts et d'investissement. Ces programmes de prêts ciblent les secteurs de l'industrie qui sont particulièrement importants pour l'Ouest canadien et procurent un capital de dette patient et souple assorti de conditions taillées sur mesure pour les besoins uniques et les exigences d'encaisse des petites entreprises. Ces programmes sont offerts à des

Pour plus d'information sur les pratiques de gestion de DEO, consulter Fonction de contrôleur moderne, Section IV : Initiatives à l'échelle gouvernementale.

Pratiques de gestion

On a recours à toute une variété de programmes ministériels pour soutenir les résultats stratégiques des partenariats, y compris le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest (PDEO), soit le principal outil du Ministère pour la diversification et le développement économique de l'Ouest, le Programme de parrainage de conférences, qui permet à DEO d'établir et d'entretenir des liens avec d'importants groupes d'intervenants dans l'Ouest, et le Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés (PIIC) qui soutient l'innovation et crée de nouvelles possibilités économiques dans les collectivités de l'Ouest canadien.

Liens sur les programmes, les ressources et les résultats

En 2002-2003, DEO, la province de Saskatchewan et les habitants du Nord de la Saskatchewan ont conclu l'Entente Canada-Saskatchewan pour le développement du Nord. Les Autochtones constituent une proportion importante de la population du Nord de la Saskatchewan. Aussi, l'entente comprend un financement de 20 millions de dollars sur une période de cinq ans, une responsabilité qui sera partagée également entre DEO et le gouvernement de la Saskatchewan.

L'entente fournit du financement à des projets qui favorisent le développement économique du Nord de la Saskatchewan dans les secteurs de l'infrastructure économique, de l'innovation, de l'accroissement des capacités, de la création de possibilités d'emploi et de l'attraction des investissements. Aux fins de cette entente, on a mis sur pied un comité pour administrer et gérer l'entente, y compris l'examen et l'approbation de tous les projets. Le comité se compose de représentants des administrations fédérale et provinciale ainsi que de membres du Northern Development Board (NDB). Le NDB, quant à lui, se compose de représentants du Grand Conseil de Prince Albert, du Conseil tribal de Meadow Lake, de la nation Métis de la Saskatchewan, et de la Saskatchewan Association of Northern Communities (New North), en collaboration avec les Athabasca First Nation Chiefs.

Objectif B : Modèles de coopération

Des modèles régionaux innovateurs pour les relations interministérielles et intergouvernementales qui créeront une culture de coordination et de coopération.

Accord de Vancouver (AV)
Dépenses pour des projets de développement économique et communautaire en
2002-2003 (en milliers de dollars)
(Projets incluant DFO – les projets de l'AV n'incluant pas DFO ne sont pas mentionnés)

| | DFO | Province | Ville | Collectivité |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Développement économique/lancement d'entreprise | 1 815,1 \$ | 1 448,0 \$ | 310,0 \$ | 93,0 \$ |
| Amélioration/Embellissement des espaces publics | 2 870,7 \$ | 992,8 \$ | 2 290,0 \$ | 1 777,1 \$ |
| Entreprises et développement économique autochtone | 267,5 \$ | 227,5 \$ | | 7,0 \$ |
| Perfectionnement préparatoire à l'emploi | 1 250,8 \$ | | | 61,2 \$ |
| Évaluation et planification | 822,8 \$ | 272,8 \$ | 272,8 \$ | 50,0 \$ |
| Développement communautaire | 270,0 \$ | 574,0 \$ | | |
| TOTAL | 7 296,9 \$ | 3 515,0 \$ | 2 872,8 \$ | 1 988,4 \$ |

DFO continue de travailler avec les Conseils régionaux des hauts fonctionnaires fédéraux. DFO joue aussi un rôle actif dans la coordination et la gestion des questions horizontales, comme la Stratégie pour les Autochtones en milieu urbain, en vue d'aborder les questions de développement économique propres aux Autochtones qui vivent en milieu urbain, ainsi que la Stratégie de partenariats régionaux du Ministère des affaires indiennes et du Nord canadien (AINC) et du Bureau du Conseil privé (BCP), laquelle vise à rehausser le niveau de coopération avec les administrations provinciales en vue de régler les questions et engendrer des possibilités.

DFO soutient en outre un bon nombre de projets conçus pour aider les collectivités à instaurer et à maintenir une base économique durable. Par exemple, on construit un terminal pour les navires de croisière d'une capacité de 200 passagers dans le but de faire de Campbell River une escale pour les croisiéristes et développer ainsi l'industrie du tourisme dans la région. DFO, AINC, la province de la Colombie-Britannique et le Ports and Destinations Group soutiennent ce projet. Il s'inscrit dans le cadre d'une initiative visant à renforcer l'industrie des croisières en Colombie-Britannique, et du même coup aider à diversifier les économies des collectivités côtières affaiblies par le déclin des pêches et de l'industrie forestière. Le projet coûtera 6,2 millions de dollars au total, et la part de DFO se monte à 1,5 million de dollars.

Les approches coopératives adoptées par DFO par rapport aux administrations provinciales et municipales dans l'Ouest améliorent la qualité des relations fédérales-provinciales, réduisent les doublons et encouragent une participation accrue des Canadiens de l'Ouest aux avantages de la croissance économique. Enfin, les partenariats avec les gouvernements provinciaux et le secteur privé engendrent un climat plus propice à l'investissement dans l'Ouest et améliorent les possibilités économiques.

ouvertement de la drogue. Le taux de criminalité y est plus élevé que la moyenne pour Vancouver, et les entreprises abandonnent peu à peu le secteur.

L'Accord de Vancouver vise à coordonner des projets et des activités en vue de combler les lacunes et de réduire les chevauchements des programmes et des services. On estime qu'il est essentiel d'inclure les collectivités du DTES et de les faire participer à la revitalisation à long terme du DTES de Vancouver. Sur le plan fédéral, DFO, Santé Canada et Développement des ressources humaines Canada (DRHC) ont joué des rôles de premier plan dans la mise en œuvre de l'AV, en coordonnant les efforts de 12 ministères fédéraux et en participant au Comité de gestion de l'Accord.

L'Accord de Vancouver a été créé comme une entente non financée ayant pour but de coordonner l'utilisation des pouvoirs et des programmes existants de manière à financer des projets. Chaque partie a convenu d'utiliser les ressources existantes des programmes fédéraux, provinciaux et municipaux pour financer des projets et des programmes et de consacrer une partie des dépenses à ces activités mutuellement satisfaisantes. Dernièrement, la province de Colombie-Britannique a donné 10 millions de dollars à l'Accord de Vancouver et le gouvernement fédéral a aussitôt donné la même somme. Jusqu'à présent, on a appuyé des projets d'hébergement, de maintien de l'ordre, de services de santé, d'amélioration des rues et de développement économique, social et communautaire.

Bien que les problèmes du DTES soient graves, et qu'il s'agisse du genre de problèmes qui peuvent prendre des années à se régler, on constate déjà des résultats probants facilement attribuables au travail effectué dans le cadre de l'Accord. Ces résultats sont :

- Depuis 1999, la municipalité a reçu 108 demandes de permis d'entreprises dans le DTES;
- L'incidence de crimes violents a baissé de 30 p. 100 et les infractions contre les biens ont elles aussi baissé de 30 p. 100.
- Les permis d'entreprises de plus de 30 entreprises à problèmes, des endroits où l'on menait des activités illégales ou des lieux propices à une conduite désordonnée, ont été révoqués, deux maisons de chambres problématiques ont été fermées et des immeubles abandonnés ont été démolis;
- Les rues, les trottoirs et les allées sont mieux nettoyés et entretenus plus souvent. Beaucoup d'endroits publics ont été améliorés et embellis, ou le seront sous peu.
- La Vancouver Coastal Health a élargi ses services de soins de santé et divers types de traitement sont maintenant disponibles. Le système de soins de santé travaille également de manière plus coordonnée avec les autorités et les efforts de développement social et économique;
- On a construit plus de 650 unités d'habitation et on attend la construction de 365 unités supplémentaires.

Exemples de projets des EPDEO :

- **Manitoba :** Centre de radiologie sans fil de Saint-Boniface (Financement de DEO 1,25 million de dollars, Coût total du projet 5,0 millions de dollars)
Projet pilote reliant cinq hôpitaux, une clinique et plusieurs médecins à un réseau qui permet aux médecins d'avoir accès à des radiographies et de les consulter sur leur ordinateur de bureau en toute confidentialité. Le système de soins de santé de Winnipeg utilise quotidiennement cette technologie, ce qui lui permet de réduire l'attente pour les patients et d'accroître la productivité.
- **Saskatchewan :** Centre de recherche en technologie pétrolière (Financement de DEO 3 millions de dollars, Coût total du projet 11 millions de dollars)
Ce centre situé à Regina fait de la Saskatchewan et de l'Ouest canadien un chef de file en technologies pétrolières durables sur les plans économique et environnemental. Le centre emploie 50 scientifiques et étudiants de niveaux universitaires du Saskatchewan Research Council et de l'Université de Regina.
- **Alberta :** Centre des technologies de fabrication du papier (Financement de DEO 700 000 \$, Coût total du projet 2,8 millions de dollars)
Cette installation située à Edmonton fournit aux membres de l'Alberta Mechanical Pulping Consortium un service à guichet unique d'expertise en développement des produits et des installations de recherche liées au développement des produits du papier.
- **Colombie-Britannique :** Vancouver Rapid Transit Feasibility (Financement de DEO 815 000 \$, Coût total du projet 2,1 millions de dollars)
DEO, en partenariat avec le gouvernement provincial de la Colombie-Britannique, la Vancouver Airport Authority, Transport Canada, la ville de Vancouver et Translink, a entrepris de faire une enquête sur la faisabilité d'un train rapide reliant le centre-ville à l'aéroport et à Richmond.

En 2002-2003, DEO a poursuivi son travail avec les administrations provinciales, les municipalités et les autres ministères fédéraux pour concentrer les efforts sur les grandes questions de développement économique dans chacune des sept grandes villes de l'Ouest (Victoria, Vancouver, Edmonton, Calgary, Regina, Saskatoon et Winnipeg). L'Accord de Vancouver, un accord tripartite conclu entre les administrations fédérale, provinciale et locale, est le mécanisme qui permet de travailler avec la collectivité et le milieu des affaires pour favoriser un développement socio-économique durable. Cet accord porte avant tout sur la revitalisation du Downtown Eastside (DTES) de Vancouver. Le DTES est généralement reconnu comme le « ghetto le plus pauvre » du Canada. En plus de la pauvreté, le DTES signale un taux d'hépatite, de tuberculose et de VIH très élevé, et plusieurs secteurs du quartier sont des lieux où l'on consomme

- les EPDEO ont déjà engendré des investissements de 458 millions de dollars du secteur privé;
- les promoteurs de projets prévoient qu'à l'avenir, le secteur privé fera des investissements considérables dans leurs projets;
- jusqu'à présent, environ 120 nouvelles entreprises doivent leur existence directement à des projets financés par des EPDEO. On estime que sur une période de cinq ans, un total de 586 nouvelles entreprises auront vu le jour grâce aux EPDEO;
- on a investi presque 500 millions de dollars en capital dans des immeubles et de l'équipement, et les projets ont créé plus de 1 300 emplois à temps plein;
- les financements des EPDEO ont beaucoup contribué à faire avancer des projets qui, autrement, n'auraient pas été de l'avant, et ils ont accéléré les progrès de nombreux projets de développement économique et communautaire dans l'Ouest canadien.

Principales cibles et résultats globaux

d'autres groupes d'intérêt qui peuvent ressentir et faire ressortir la dynamique régionale. Les Conseils consultatifs des gens d'affaires du secrétaire d'État, le Forum fédéral-provincial des sous-ministres du développement économique de l'Ouest et le Forum des sous-ministres adjoints sur les politiques sont autant d'outils qui ont été créés pour mieux voir venir les questions qui se font jour, communiquer ces questions clairement aux autres organisations fédérales et planifier des mesures efficaces.

Objectif A : Coordination et planification

Aborder les principales possibilités et questions fédérales-régionales de développement économique en augmentant la coordination intergouvernementale et interministérielle ainsi que la planification stratégique.

En 2002-2003, DEO a joint ses efforts à ceux des administrations provinciales pour

mettre sur pied des initiatives de développement des collectivités urbaines et nordiques,

de commerce et d'investissement, de développement touristique ainsi que des

innovations, des lancements d'entreprise et d'autres priorités régionales. S'il est un bon

véhicule pour ce genre d'entreprise, les Ententes de partenariat pour le développement

économique de l'Ouest (EPDEO) en sont un parfait exemple. Il s'agit d'initiatives à coût

partagé dans une proportion de 50/50 par les administrations fédérale et provinciales. Ces

ententes se sont révélées d'excellents mécanismes pour la planification et la mise en

œuvre conjointe des projets. Les EPDEO ont contribué à établir des relations positives

entre les gouvernements des quatre provinces de l'Ouest et l'administration fédérale;

elles ont permis d'aborder des priorités communes de développement économique qui

favorisent les principaux éléments du programme du gouvernement fédéral; elles ont

réduit les doublons et les chevauchements. Ainsi, les EPDEO soutiennent la

conclusion d'un sondage mené en novembre 2001 (CROP-Environics), soit que 71 p. 100

des Canadiens de l'Ouest souhaitent une meilleure collaboration entre les gouvernements

fédéral et provinciaux.

Étant donné les incertitudes budgétaires à long terme que nous connaissons à l'heure

actuelle, nous n'avons pas pu conclure en 2002-2003 d'EPDEO échelonnée sur plusieurs

années. Par le passé, les ententes étaient axées sur l'innovation, les lancements

d'entreprise, le développement communautaire et d'autres priorités régionales. Ces

ententes sont arrivées à échéance à la fin de mars 2002, même si les projets approuvés

avant cette date continueront d'entraîner des dépenses tout au long de l'exercice en cours.

Elles ont été évaluées et les conclusions de cette évaluation étaient les suivantes :

- les EPDEO étaient pertinentes puisqu'elles atteignaient les buts de développement économique fédéraux et provinciaux;
- les coûts administratifs relativement peu élevés permettaient un certain degré d'efficacité;
- les résultats de sondages ont révélé un taux de satisfaction très élevé de la clientèle quant à la mise en œuvre globale du programme des EPDEO;
- dans chaque province, les EPDEO ont efficacement engendré des investissements financiers du secteur privé et d'autres sources gouvernementales;

On gère l'innovation dans chaque bureau régional de DFO, lesquels sont dotés d'un gestionnaire responsable et d'agents de projets. Étant donné la réorientation de DFO, on prévoit que de nombreux agents de politiques et planification seront en mesure de faire un apport de recherche au dossier de l'innovation. De même, DFO a rassemblé une équipe d'innovation constituée de représentants de tous les bureaux afin de donner une orientation stratégique aux politiques d'innovation et aux questions de fonctionnement. Pour plus de renseignements sur les pratiques de gestion de DFO, consulter Fonction de contrôleur moderne, Section IV : Initiatives à l'échelle gouvernementale.

PARTENARIATS

Un meilleur développement économique passe par le partenariat avec d'autres ordres de gouvernement.

Dans le cadre de son mandat qui est de prendre un rôle de chef de file dans a création de partenariats avec les gouvernements de l'Ouest et de défendre les intérêts de l'Ouest au sein de l'administration fédérale, DFO coordonne des démarches et des partenariats avec d'autres gouvernements et le secteur privé en vue d'aborder des questions de nature horizontale qui ont été désignées comme des priorités fédérales.

Ces activités visent les objectifs suivants :

- connecter l'administration fédérale aux citoyens de l'Ouest;
- développer des relations de travail plus étroites avec les gouvernements des provinces;
- aborder les priorités régionales de manière durable;
- planifier et élaborer des stratégies pour les questions horizontales clés;
- examiner les enjeux que sont les priorités fédérales,
- forger des partenariats avec d'autres gouvernements, d'autres ministères et le secteur privé pour mettre en œuvre des stratégies fédérales.

Principaux partenaires

Le Ministère a établi des partenariats officiels ainsi que des relations de travail continues avec des administrations provinciales et municipales dans l'Ouest. Au moyen de mécanismes comme des ententes bipartites ou tripartites, DFO peut collaborer avec d'autres gouvernements afin de cerner les questions et de planifier conjointement des stratégies pour profiter des possibilités économiques et aplanir les obstacles au développement. Plus de 80 p. 100 du soutien financier de DFO est effectué en partenariat avec d'autres intervenants.

Le Ministère s'emploie aussi activement à inciter les Canadiens de l'Ouest à participer aux consultations en vue de cerner les besoins et les priorités, et de créer de nouveaux partenariats plus vastes avec les intervenants de l'Ouest. Il possède un vaste réseau d'association d'entreprises, d'organisations de recherche, d'organisations bénévoles et

- Au *Saskatchewan Forest Centre* de Prince Albert afin de l'aider à promouvoir de nouvelles méthodes, des idées novatrices et les dernières technologies dans l'industrie forestière de la Saskatchewan, à combler les lacunes dans la recherche appliquée en procédant à des investissements de développement ciblé, et à créer une nouvelle infrastructure du savoir et des données. Le Saskatchewan Forest Centre rassemble la formation, les études de marché et la participation du secteur privé d'un peu partout en Saskatchewan et au Canada.

Objectif D : Priorités et stratégies

Améliorer la coordination et l'harmonisation des priorités et des stratégies d'innovation entre les intervenants fédéraux et provinciaux de l'innovation et ceux des autres secteurs pour obtenir des initiatives d'innovation qui relèvent de diverses compétences.

En 2002-2003, DEO s'y est pris de bien des façons pour s'assurer que les plans du gouvernement s'harmonisaient aux nouvelles possibilités. Par exemple, nous sommes réunis à intervalles réguliers avec les gouvernements provinciaux pour parler des priorités et des stratégies, de la recherche sur les tendances ainsi que de la capacité d'innovation de l'Ouest et de son rendement en la matière, du parrainage d'activités régionales et nationales comme Bio 2002 et la Research Money Conférence sur les grappes technologiques.

Le Forum des hauts fonctionnaires de l'Ouest sur l'innovation s'est avéré un mécanisme efficace pour la planification et la collaboration fédérale-provinciale. DEO dirige et coordonne ce forum, qui compte des membres des provinces de l'Ouest et des territoires, du Conseil national de recherches et d'Industrie Canada. Le travail de ce forum s'harmonise d'ailleurs très bien avec celui du Forum des sous-ministres du développement économique de l'Ouest, lequel se penche sur les questions d'innovation du point de vue des enjeux économiques plus vastes.

En outre, DEO dirige, soutient et participe à des organisations provinciales et multijuridictionnelles qui rassemblent des groupes d'innovation clés. Par exemple, Innovate BC, le Saskatchewan and Manitoba Innovation Forum, le Canada West Health Innovation Council et le Réseau de l'Innovation WestLink.

Liens sur le programme, les ressources et les résultats

Plusieurs programmes servent à soutenir les activités d'innovation de DEO, y compris le Programme de diversification de l'économie de l'Ouest canadien (PDEO), le Programme d'investissement dans l'innovation et les communautés (PIIC), le programme Premiers emplois en sciences et en technologie (PEST) et le Programme d'aide à la Fondation canadienne pour l'innovation (PA-FCI).

devrait permettre aux entreprises et aux entrepreneurs de mettre plus facilement leurs produits à l'essai lorsqu'ils se préparent à la commercialisation.

Autres technologies:

- Avec l'appui de DEO, l'Université de Regina est devenue un chef de file dans la recherche sur les changements climatiques grâce au nouveau Centre de technologie sur les gaz à effets de serre, au Centre international d'essai pour la capture du gaz carbonique, à la Coopérative des Prairies pour la recherche en adaptation et aux travaux connexes du Centre de recherche en technologie pétrolière, le centre de recherche le plus reconnu au monde pour l'étude du pétrole lourd.
- DEO a également joué un rôle crucial en rendant possible la création du Centre de rayonnement synchrotron (CRS), en pleine construction à Saskatoon à l'heure actuelle. Lorsqu'il sera fonctionnel en 2004, le CRS sera le plus grand centre de recherche et de développement au Canada. En collaboration avec l'Alberta Synchrotron Institute et le Saskatchewan Synchrotron Institute, le CRS permet à l'Ouest canadien d'acquérir une expertise fondamentale dans l'utilisation de la science du rayonnement synchrotron dans les domaines de la protéomique, de la nanotechnologie ainsi que dans une grande variété de disciplines de la physique et de la biologie moléculaire.

Objectif C : Des collectivités plus innovatrices

DEO favorisera l'élaboration de stratégies d'innovation communautaires, le renforcement des liens entre les collectivités et les établissements de recherche, la commercialisation accrue de la technologie et la multiplication des liens.

- DEO a également soutenu toute une gamme d'initiatives conçues pour relever le rendement régional sur le plan de l'innovation. Par exemple, DEO a donné son appui :
 - À une grande étude visant à examiner les activités axées sur l'innovation dans les régions rurales de la Colombie-Britannique. Le rapport détaillait huit grandes orientations stratégiques pour l'amélioration de l'innovation et la commercialisation de la science et de la technologie;
 - À l'établissement de l'*Olds College Centre for Innovation* (OCCI), lequel a pour mandat de stimuler l'innovation et la diversification au sein des collectivités agricoles de l'Alberta. L'OCCI emploie maintenant 17 personnes (y compris quatre détenteurs de doctorats) et exploite quatre voies de recherche et de commercialisation. En juillet 2000, la Fondation canadienne de l'innovation (FCI) a octroyé 805 000 \$ au collège aux fins de recherche et, en janvier 2002, la FCI a approuvé un projet de traitement à valeur ajoutée d'une valeur de 3,3 millions de dollars;
 - Pour permettre à WESTEST, un laboratoire industriel de recherche et de technologie, de s'agrandir et de relever son laboratoire de simulation des vibrations et des forces situé à Portage La Prairie, Manitoba. WESTEST prévoit que les nouvelles installations devraient apporter un supplément de 2,9 millions

- **Génomique C.-B. :** DFO a fourni du financement pour aider Génomique C.-B. à élaborer une demande de financement de recherche à Génomique Canada. En créant une infrastructure, en encourageant l'investissement et le transfert de la technologie, en établissant des partenariats avec les chercheurs et les installations de recherche, Génomique C.-B. crée un « institut virtuel » de recherche en génomique, un domaine dans lequel la Colombie-Britannique semble vouloir prendre les devants. C'est la Colombie-Britannique qui a le degré le plus élevé au pays d'investissement de Génomique Canada, soit des projets et des plates-formes pour une valeur de plus de 100 millions de dollars;
- **Grappe de biotechnologie agricole de la Saskatchewan :** Les investissements de DFO en Saskatchewan ont contribué à augmenter la capacité de cette grappe technologique reconnue à l'échelle de la planète. Les exemples de ces investissements sont :
 - L'Institut de biotechnologie des plantes du Conseil national de recherches à Saskatoon a reçu du financement dans le cadre de l'Entente de partenariat pour le développement économique de l'Ouest (EPDFO) pour réaliser un projet d'expansion de plusieurs millions de dollars en vue de mettre au point un concept d'incubateur de la technologie. Cinq locataires se sont déjà engagés à s'y installer et on prévoit avoir de l'espace pour loger deux entreprises supplémentaires. Les entreprises de l'incubateur de l'Institut ont attiré 15 millions de dollars de capital d'investissement; DFO a accepté de financer l'expansion de la Veterinary Infectious Disease Organization à l'Université de la Saskatchewan. On estime que la recherche dans ces installations agrandies devrait mener au développement de nouveaux médicaments et vaccins visant à combattre les maladies infectieuses tant chez les humains que chez les animaux. Par suite des deux projets, le personnel passera de 50 à 140 employés.
- **La grappe naissante de la santé au Manitoba :** DFO a investi dans plusieurs projets conçus pour faire valoir l'expertise du Manitoba dans le domaine des sciences de la vie. Ces projets incluent le Centre de recherche de l'Hôpital général de Saint-Boniface, qui accueille des dizaines de programmes de recherche de calibre mondial. Le financement de DFO inclut une somme de 1,25 million de dollars pour un réseau de radiologie sans pelliule, un montant de 4,5 millions de dollars pour un site de démonstration de l'IRM, un financement de 2,1 millions de dollars pour l'établissement d'un Centre de recherche en santé des aînés, et un montant de 3 millions de dollars pour une initiative de recherche clinique en cardiologie. Récemment, Saint-Boniface a reçu une aide de 5 millions de dollars de DFO pour l'établissement de l'I.H. Asper Clinical Research Institute (coût total du projet : 25 millions de dollars). Cette nouvelle installation de recherche aidera le Manitoba à consolider sa réputation de chef de file en cardiologie et en recherche en santé au Canada. Le Manitoba possédera une des trois seules installations au Canada capable de mener les trois phrases d'essais cliniques des nouveaux médicaments et des nouveaux dispositifs médicaux. L'installation

Technologie de l'information et des communications (TIC) :

En vue de faciliter le développement constant des TIC, DFO a procédé à des investissements stratégiques dans un certain nombre d'organisations clés :

- DFO est le partenaire du gouvernement fédéral dans TRLabs, le plus grand consortium sans but lucratif de télécommunications appliquées au Canada. Il possède des laboratoires à Edmonton, à Calgary, à Regina, à Saskatoon et à Winnipeg. Ces laboratoires donnent une occasion unique à plus de 200 chercheurs, universitaires et étudiants, ainsi qu'à des professionnels de l'industrie de partager leurs connaissances et leur expertise dans des technologies ayant un potentiel commercial. Depuis quatre ans, DFO a fourni 10 millions de dollars pour aider TRLabs à créer des nouvelles applications technologiques, à faire évoluer les connaissances dans les technologies de l'information et des télécommunications et à former des étudiants de niveau universitaire qui seront appelés à tenir des rôles productifs dans l'industrie canadienne. Au long de ses 15 ans d'histoire, TRLabs a formé plus de 700 diplômés universitaires ultra qualifiés, créé 250 technologies adaptées pour des utilisations industrielles et créé 43 inventions brevetées;
- DFO a récemment donné son appui au Network for Emerging Wireleess Technologies (NEWT) du *Alastair Ross Technology Centre* sis au Parc de la recherche de Calgary. À l'heure actuelle, le NEWT est un des centres de mise à l'essai les plus perfectionnés pour la technologie sans fil au Canada, et il tend de plus en plus à devenir le modèle que tous les autres centres de mise à l'essai de la technologie sans fil cherchent à émuler. Au total, on a investi 3,5 millions de dollars dans le NEWT, y compris 1,5 million de dollars de DFO et 400 000 \$ de Sciences et Innovation Alberta, la portion restante de 1,6 million devrait être générée par les droits d'utilisation et d'adhésion.

Sciences de la vie :

Le secteur des sciences de la vie (y compris la grappe de la biotechnologie et de la génomique) a connu une croissance phénoménale dans l'Ouest canadien, un phénomène dans lequel DFO a joué une large part. En Colombie-Britannique, l'industrie emploie maintenant plus de 2 000 personnes et se compose de plus de 90 entreprises privées de biotechnologie ainsi que de plusieurs établissements de recherche publics. On estime que plus de 70 p. 100 des entreprises de biotechnologie tirent leur origine des recherches locales. Voici certains des exemples les plus frappants d'investissements dans les sciences de la vie :

- **BC Cancer Agency** : DFO a fourni 1 million de dollars à la BC Cancer Agency pour lui permettre de se procurer l'équipement nécessaire pour son Genome Sciences Centre (GSC) et a administré une somme supplémentaire de 10 millions de dollars approuvée dans le budget fédéral de 2002. La priorité du GSC est de trouver des moyens innovateurs d'automatiser les processus de séquençage de l'ADN et de prise d'empreintes digitales, et de mettre au point des mesures rentables pour assurer la viabilité de ce genre de recherche. Le GSC sera également en mesure d'améliorer les diagnostics de certaines maladies, de mettre au point de nouveaux médicaments et d'appliquer les connaissances sur la

Les investissements de DFO dans l'infrastructure du savoir rehausseront la capacité des organisations de l'Ouest canadien d'entreprendre des recherches qui pourraient mener à de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou de nouveaux procédés; d'attirer de nouvelles ressources et du personnel qualifié, de créer de nouvelles possibilités de commercialisation de la recherche et du développement de l'Ouest canadien et d'aider au développement de grappes technologiques. Voici quelques exemples.

Objectif B : Amélioration de l'infrastructure du savoir et de la capacité
DFO soutiendra l'infrastructure (physique) de l'innovation et les initiatives qui renforcent la capacité et les liens entre les intervenants de l'innovation.

- la commercialisation et des entreprises dites spin-off. Le Réseau de l'Innovation Westlink signale la création de 34 entreprises spin-off pour l'exercice ayant pris fin le 31 mars 2001, soit une augmentation de 25 par rapport à l'année précédente; DFO participe en tant que partenaire et investisseur à des initiatives de collaboration multipartites dans le but de rehausser la capacité générale de chaque partie et de rehausser son potentiel de commercialisation de la technologie. L'an dernier, Westlink a élargi le bassin de ses membres, auparavant uniquement des universités, pour inclure des collèges techniques et des organisations de recherche provinciales, renforçant du même coup la connexion entre la recherche de base et la recherche appliquée. Grâce à son *Programme de stage en commercialisation de la technologie*, Westlink établit des liens avec l'industrie et le secteur du capital de risque;
- Le Wireless E-health Monitor constitue un autre exemple de commercialisation dans le cadre d'un partenariat unique en son genre. Ce projet est un partenariat entre les secteurs public et privé, conçu et coordonné par l'Université de l'Alberta, auquel participent deux entreprises japonaises (Seiko Instruments et MI Laboratories Co.), une entreprise américaine, Televisual Inc., et neuf autres organisations locales. Les appareils de la nouvelle génération de solutions électroniques en matière de santé ou Wireless Wearable Physiological Monitors permettront de tenir les malades sous surveillance 24 heures par jour, aideront les gens à mieux gérer leurs problèmes de santé, augmenteront l'efficacité des soins de santé et, en fin de compte, sauveront des vies. DFO a contribué la somme de 575 000 \$ à ce projet de 3 millions de dollars.
- Le programme Premiers emplois en sciences et en technologie de DFO :**
 Établi en avril 1997, ce programme aide les petites entreprises à embaucher des diplômés dans les domaines des sciences et de la technologie pour entreprendre des projets d'adoption de la technologie visant à accroître la productivité. En plus de doter l'entreprise d'une expertise supplémentaire, le programme permet également à de nombreux jeunes Canadiens de l'Ouest de décrocher leur « premier emploi » dans leur domaine d'études. La majorité des emplois ainsi créés sont des postes du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques. En 2002-2003, DFO a parrainé 170 projets et créé 195 emplois avec un financement de presque 4,4 millions de dollars. Depuis son entrée en vigueur, le programme a engendré 1 055 emplois à l'échelle de l'Ouest canadien.

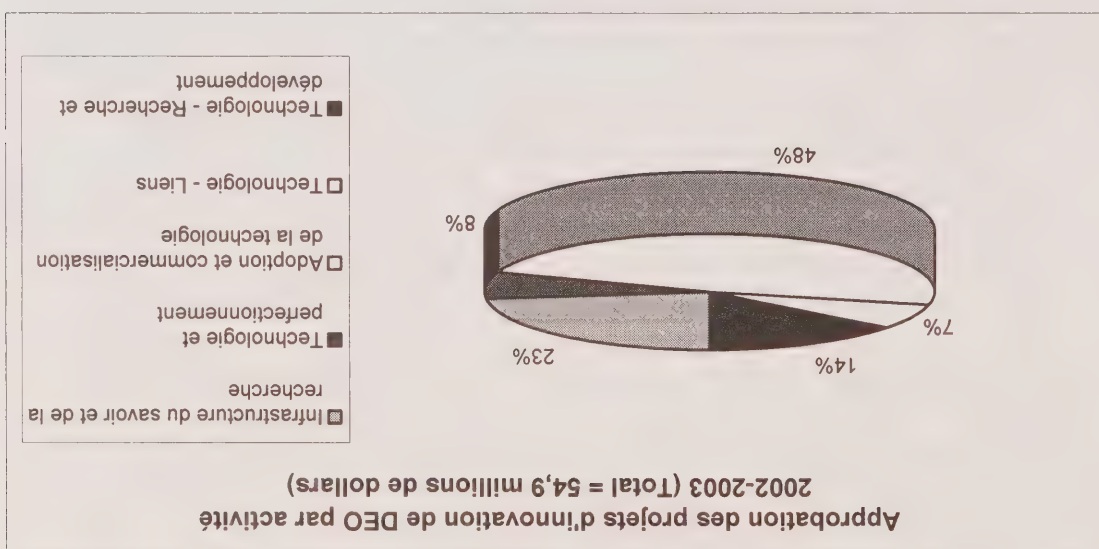
organisations qui signalent chaque année le nombre de divulgations, de permis et de dérivés, ou spin-off, des entreprises. Bien qu'il soit difficile d'attribuer directement cette réussite aux investissements de DFO (en partie à cause de la longueur du délai entre l'investissement et la concrétisation des résultats), les universités de l'Ouest ont généralement un dossier impressionnant sur le plan de

• Nouvelles entreprises dites spin-off :

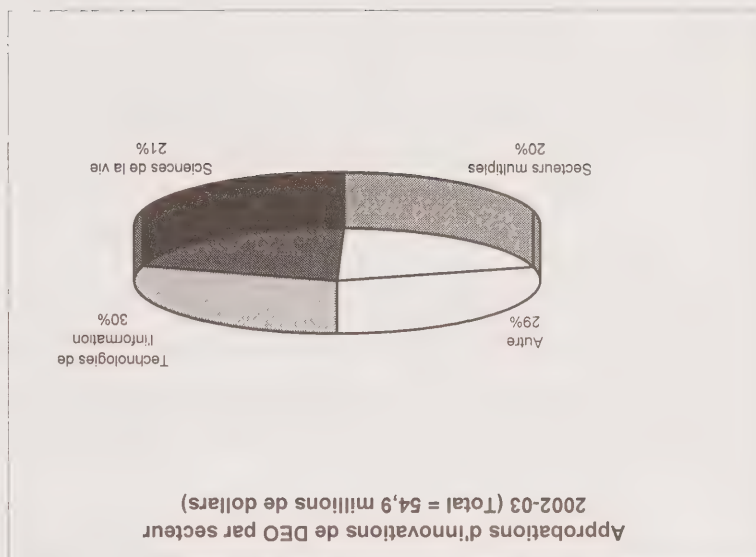
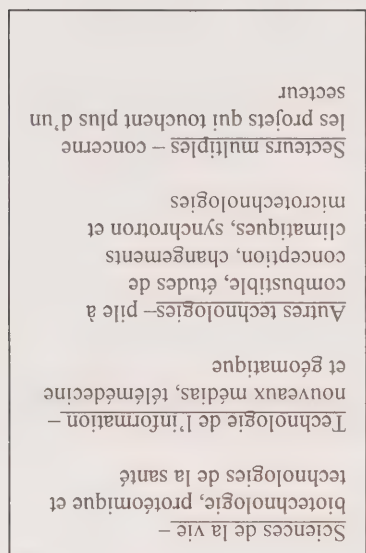
Voici quelques exemples du soutien de DFO en matière de commercialisation de la technologie :

Pour obtenir la valeur et les avantages économiques des investissements dans la recherche, le développement et les infrastructures, DFO a opté d'insister fortement sur la commercialisation et l'adoption de nouvelles technologies. Les initiatives dans la catégorie adoption/commercialisation illustrent précédemment vont du soutien aux bureaux de commercialisation de la technologie dans les universités et autres générateurs du savoir, à l'appui aux incubateurs, en passant par le soutien aux entreprises par l'intermédiaire du programme Premiers emplois en sciences et en technologie, sans oublier la contribution de 3 millions de dollars de DFO au Programme d'aide à la recherche industrielle du Conseil national de recherches.

Objectif A : Une commercialisation accrue de la technologie
DFO soutiendra les initiatives qui rehausseront la capacité d'une organisation de mettre au point, de transférer ou d'adopter des technologies novatrices.



Le graphique ci-dessous illustre le degré de priorité que DFO accorde à la commercialisation de la technologie, c'est-à-dire 48 p. 100 des projets d'innovation financés portent sur ce secteur. Le savoir et l'infrastructure de la recherche constitue le deuxième plus important secteur d'investissement, suivi de Recherche et développement et, pour finir, des projets de perfectionnement et de liaison.



technologiques.

Ces investissements illustrent bien la force des nouveaux concepts de grappes

L'appui de DEO contribue à jeter les fondements de grappes technologiques. Dans l'Ouest, les secteurs clés sont, notamment :

Colombie-Britannique : les nouveaux médias, la pile à combustible, la génomique et la protéomique;

Alberta : les communications sans fil, la télésanté, les micro et nanotechnologies;

Saskatchewan : la télésanté, les technologies des changements climatiques, le synchrotron;

Manitoba : les études de conception, la santé, les matériaux composites.

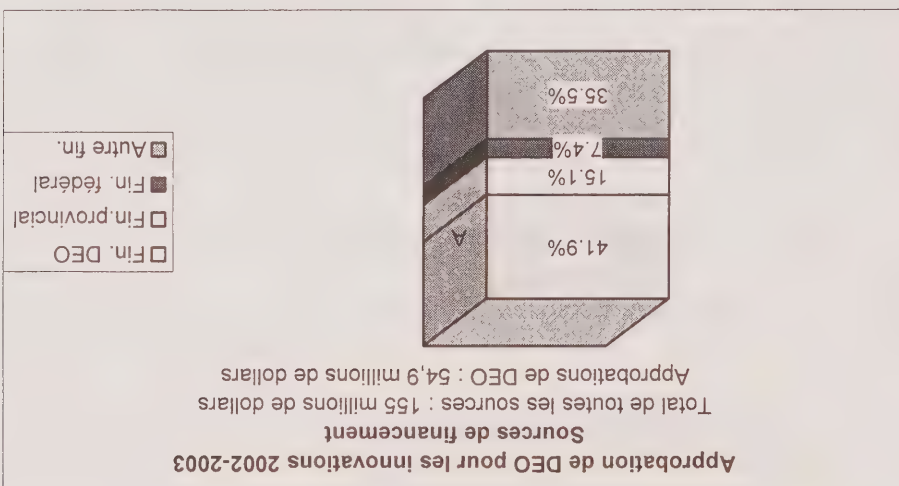
- que DEO a joué un rôle prédominant dans la promotion de l'innovation dans l'Ouest canadien, en fournissant un soutien financier, en créant des partenariats, en lançant des initiatives, en agissant à titre de facilitateur et de catalyseur qui fait des investissements stratégiques. Les intervenants d'autres systèmes d'innovation ont pu voir et apprécier les rôles que DEO a assumés;
- que DEO parvient à promouvoir efficacement l'innovation, notamment en raison de la souplesse avec laquelle il met en œuvre les programmes et les adapte aux besoins de la région ciblée, à son personnel compétent et bien renseigné et à son rôle d'intervenant neutre dans la création des partenariats;
- que DEO a consacré des ressources au soutien de la croissance de demain, en consolidant les capacités de recherche et les liens entre les intervenants du système d'innovation, en élargissant l'accès aux travailleurs qualifiés et en mettant en relief l'importance de l'innovation dans les régions rurales.

Principaux partenaires

DFO travaille avec toute une variété de partenaires pour atteindre ses objectifs stratégiques. Les gouvernements des provinces de l'Ouest sont, tout naturellement, nos partenaires dans de nombreuses initiatives. Nous travaillons régulièrement avec d'autres organisations fédérales (Conseil national de recherches, Ressources naturelles Canada, Agriculture et Agroalimentaire Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, Fondation canadienne pour l'innovation) dans des secteurs d'intérêt commun. Parmi les autres partenaires du Ministère, mentionnons les universités, les collèges techniques, les villes et les municipalités, l'industrie et les associations. En 2002-2003, DFO était partenaire de projets d'innovation totalisant 155 millions de dollars, sa contribution s'élevant à 35 p.100 du financement direct.

Approbation de DFO pour les innovations 2002-2003

Sources de financement
Total de toutes les sources : 155 millions de dollars
Approbations de DFO : 54,9 millions de dollars



Principales cibles et résultats globaux

La stratégie d'innovation de DFO entraîne de faire des investissements qui produiront des avantages sociaux et économiques à long terme pour l'Ouest du Canada. De nombreux investissements soutiennent la création de nouveaux groupes technologiques, lesquels arriveront à maturité d'ici 10 ou 15 ans. Bien qu'il soit difficile de spéculer sur le rendement d'investissements trop récents, DFO peut quand même faire état des investissements dans les grands secteurs de l'Ouest et parler des principales cibles comme la commercialisation de la technologie, l'infrastructure stratégique, l'innovation communautaire et l'harmonisation des priorités parmi les intervenants du système d'innovation.

Une récente étude indépendante⁶ sur le rôle que joue DFO au chapitre de l'innovation dans l'Ouest a révélé :

⁶ Western Diversification : A catalyst for Innovation in Western Canada, Ference Weicker & Company, March 2003.

INNOVATION

Renforcer le système d'innovation dans l'ouest canadien

Faire du Canada un des pays les plus innovateurs au monde est une priorité pour le gouvernement fédéral et pour Diversification de l'économie de l'ouest Canada. Pour que le Canada demeure concurrentiel dans les industries traditionnelles comme dans les nouvelles et qu'il procure à ses résidents une qualité de vie élevée, il est essentiel de créer une économie novatrice fondée sur le savoir dans toutes les régions du pays. L'innovation est un des principaux objectifs stratégiques que DFO s'est fixé pour satisfaire ce besoin

En 2002-2003, l'administration fédérale a entrepris une grande démarche de consultation portant sur la création d'un programme de l'Innovation au Canada. Plus de 10 000 Canadiens ont participé à ce processus mené par Industrie Canada et le Portefeuille de l'industrie ainsi que par Développement des ressources humaines Canada. En tant que membre du Portefeuille de l'Industrie, DFO a facilité le processus de consultation dans l'ouest canadien et continue de jouer un rôle en élaborant des politiques et en adaptant ses programmes pour faire en sorte que le programme d'innovation fédéral aborde efficacement et de manière pertinente les besoins et les possibilités des Canadiens de l'ouest.

Les résultats et les objectifs stratégiques de DFO se veulent le complément des priorités d'innovation de l'administration fédérale. DFO adopte une approche qui tient compte du fait que le processus d'innovation n'est pas linéaire ou isolé, mais qu'il se produit plutôt dans le vaste contexte d'un « système d'innovation » qui englobe des gens et des institutions, et entraîne des interactions qui influencent le rendement des organisations et, en fin de compte, de l'économie.

En affermissant le système d'innovation dans l'ouest canadien, par des investissements stratégiques dans le développement des infrastructures, la commercialisation de la technologie, le renforcement des capacités et des liens, DFO favorise la création de grappes et élargit le potentiel économique des quatre provinces de l'ouest pour qu'elles puissent devenir une source de valeur et de richesse.

En 2002-2003, DFO a approuvé des nouveaux projets d'innovation représentant un investissement de 54,9 millions de dollars, soit 60 p. 100 des nouvelles approbations de projet du Ministère. DFO a également lancé des activités dites « multi-régions », notamment le Réseau d'innovation WestLink, TRILabs et le Conseil d'innovation en santé de l'ouest canadien. Les initiatives multi-régions stimulent efficacement la création de partenariats et la collaboration à l'échelle de l'ouest canadien et du système national d'innovation, améliorant ainsi le rendement de l'innovation pour tous les partenaires.

SECTION III : RENDEMENT ET RÉSULTATS

Lien avec les ressources

En 2002-2003, les dépenses de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada par résultat stratégique ont été les suivantes :

Dépenses en subventions et contributions par résultat stratégique (en millions de dollars) du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003

| Résultats stratégiques | Dépenses | Pourcentage |
|--|--------------|---------------|
| Innovation | 63,9 | 32,2 % |
| Développement de l'entreprise et entrepreneuriat | | |
| - discrétionnaire | 40,6 | |
| - prévu par la loi | 19,2 | |
| Total partiel | 59,8 | 30,1 % |
| Partenariats | 12,9 | 6,5 % |
| Recherche et analyse économique | 1,9 | 1,0 % |
| Programmes nationaux | 60,0 | 30,2 % |
| Total | 198,5 | 100,0% |

Dans notre rapport précédent, DEO prévoyait que les investissements dans l'innovation prendraient de plus en plus d'importance dans les programmes ministériels, reconnaissant ainsi l'importance du savoir et de l'innovation dans une économie concurrentielle. Cette nouvelle priorité est évidente dans les tendances de dépenses en 2002-2003 : les dépenses d'innovation représentent maintenant 32,2 p. 100 des projets, comparativement à 16,5 p. 100 en 2001-2002.

En 2002-2003, les nouvelles approbations par résultat stratégique et par catégorie d'activité ont été les suivantes :

Approbation des subventions et des contributions par résultat stratégique (en millions de dollars) du 1^{er} avril 2002 au 31 mars 2003

| Résultat stratégique | Approbations | Pourcentage |
|--|--------------|---------------|
| Innovation | 54,9 | 63,8 % |
| Développement de l'entreprise et entrepreneuriat | 15,2 | 17,7 % |
| Partenariats | 14,2 | 16,5 % |
| Recherche et analyse économique | 1,7 | 2,0 % |
| Total | 86,0 | 100,0% |

urbains. Les Sociétés d'aide au développement des collectivités, financées par DFO, ont pour mission de promouvoir le lancement d'entreprises et le développement durable des collectivités dans les secteurs ruraux de l'Ouest. De plus, la *Stratégie de développement durable* de DFO contribue à améliorer l'environnement dans les collectivités de l'Ouest. Le rôle instrumental que joue DFO dans la réalisation de l'une des initiatives clés du gouvernement fédéral est mis en relief dans *Le rendement du Canada 2002*. De concert avec les gouvernements provinciaux et municipaux, DFO se charge de la mise en œuvre du programme Infrastructures Canada dans l'Ouest canadien. Ce programme, qui cible les projets d'infrastructures vertes, améliore les systèmes d'adduction de l'eau et de traitement des eaux usées, la gestion de l'eau, la gestion des déchets solides et les systèmes de recyclage dans l'Ouest tout en abordant des priorités locales comme le transport, le logement à prix abordable et le tourisme, les facilités culturelles et récréatives.

politiques efficaces. Le Ministère parraine des projets de recherche directement liés à son mandat de développement économique et ses secteurs de programmes fondamentaux. La recherche économique doit mener à des politiques qui aideront la région à réaliser son plein potentiel économique, ce qui devrait engendrer une économie nationale plus forte.

D. Assurer la réalisation des priorités gouvernementales dans l'Ouest canadien

Dans *Le rendement du Canada 2002*⁵, la présidente du Conseil du Trésor présentait une série d'indicateurs sociaux qui aident à mieux mesurer la qualité de vie des Canadiens. Ces indicateurs sont directement liés aux priorités du gouvernement énoncées dans le Discours du trône et dans la Réponse du Premier ministre au Discours du trône. Il s'agit, notamment : des possibilités économiques et de l'innovation au Canada, de la santé des Canadiens, de l'environnement canadien ainsi que de la santé et de la sécurité des collectivités canadiennes. DFO participe activement à la poursuite de ces priorités dans l'Ouest.

En tant que membre du Portefeuille de l'Industrie, DFO a le mandat d'aider à la mise en œuvre du programme économique national dans l'Ouest canadien. Les activités du Ministère dans le secteur de l'entrepreneuriat contribuent directement à la création de nouvelles possibilités économiques dans cette partie du pays.

DFO et son réseau de prestation de service portent une attention toute particulière aux groupes de gens qui doivent relever des défis inusités dans le lancement de leur entreprise, y compris : les femmes entrepreneurs, les handicapés, les francophones et les Autochtones. DFO donne aux propriétaires de petites entreprises accès à de l'information et à du capital. Avec le programme Premiers emplois en sciences et en technologie et le Programme d'emploi en commerce international, DFO aide les entreprises à embaucher des jeunes gens prometteurs ayant récemment obtenu un diplôme d'études postsecondaires. Ce faisant, le Ministère aide les entreprises de l'Ouest à devenir plus novatrices et à participer plus efficacement aux marchés internationaux.

DFO a contribué activement à la *Stratégie de mobilisation pour l'innovation* dans les activités de recherche, de consultation et de développement des politiques, et a aidé à coordonner les activités stratégiques un peu partout dans l'Ouest. En ce qui concerne les innovations, DFO a poussé la démarche un peu plus loin en abordant dans l'Ouest des possibilités d'innovation spécifiques auxquelles il vaut mieux répondre par une approche régionale.

DFO a également joué un rôle important dans l'édification de collectivités fortes et sécuritaires tant dans les villes que dans les campagnes de l'Ouest. DFO reconnaît que les villes de l'Ouest jouent un rôle de plus en plus important en tant que moteur économique et qu'elles participent aux Ententes de développement urbain fédérales-provinciales-

⁵ Conseil du Trésor du Canada, http://www.tbs-sct.gc.ca/report/govre/v/02/cp-rc_e.asp

facteurs, notamment des questions environnementales, sociales et économiques, influencent la capacité des collectivités de profiter des possibilités de croissance durable. Au moyen du partenariat et des activités de coordination, DFO favorise la convergence des intérêts et des ressources en vue d'assurer la pérennité du bien-être économique, environnemental et social dans l'Ouest.

En 2002-2003, DFO a mis en œuvre un certain nombre de programmes conçus pour améliorer les infrastructures locales dans les collectivités urbaines et rurales un peu partout dans l'Ouest, renforcer le développement économique et la croissance durable, aider les collectivités à s'adapter à des changements et à des circonstances économiques souvent très difficiles. Voici quelques exemples :

- le programme Infrastructures Canada aide les collectivités à offrir aux résidents les services de base comme les routes et les installations de traitement de l'eau;
- les Ententes de partenariats pour le développement économique de l'Ouest (EPDEO) ont pour but de promouvoir la croissance économique et de multiplier les possibilités d'emploi dans l'Ouest canadien;
- les Ententes de développement urbain ont pour but d'établir des partenariats entre les administrations fédérale, provinciales et municipales dans le but de mieux coordonner les activités économiques et sociales afin de pouvoir aborder des questions complexes dans les secteurs urbains, particulièrement les centres-villes;
- les Programmes d'adaptation économiques pour atténuer l'impact des événements hors de l'ordinaire comme la fermeture de la base militaire de Moose Jaw, Saskatchewan; l'inondation de la vallée de la rivière Rouge au Manitoba et la chute vertigineuse de l'industrie de la pêche en Colombie-Britannique.

Entrepreneuriat

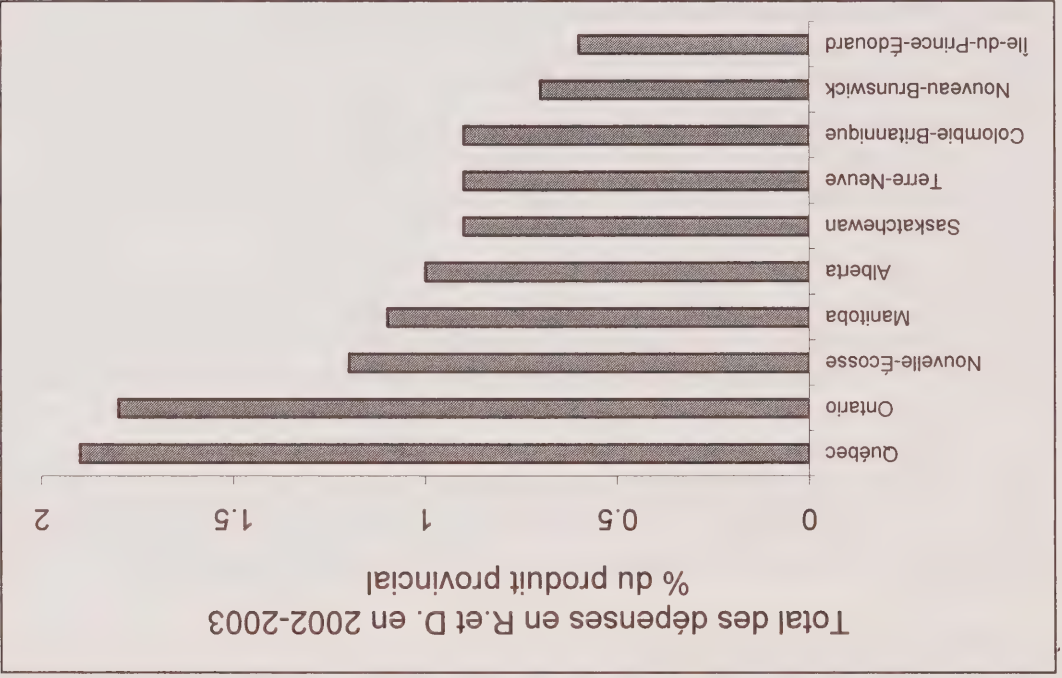
Plus qu'ailleurs au pays, les petites entreprises sont le moteur économique de l'Ouest canadien. Une étude préparée par le Western Centre for Economic Research en 2001⁴ révélait que le nombre de petites entreprises par habitant est 40 p. 100 plus élevé dans l'Ouest que dans le reste du Canada. Source de presque 80 p. 100 des nouveaux emplois, l'entrepreneuriat est une puissance au service de la prospérité. Pour alimenter cette précieuse source de croissance économique, DFO entretient le goût du risque des entrepreneurs, conçoit de nouveaux produits et services, et crée des emplois et des possibilités dans les collectivités de l'Ouest canadien.

Recherche économique et défense des intérêts

Une partie importante du mandat de DFO consiste à entreprendre des recherches économiques sur l'Ouest canadien. En tant que concepteurs des politiques, la recherche nous aide à comprendre l'Ouest canadien, la place qu'il occupe dans notre pays et le monde, ainsi que les défis actuels et à venir que la région sera appelée à relever. Le savoir engendré par la diffusion et la promotion de la recherche provoque une prise de conscience face aux questions pertinentes et un climat propice à la formulation de

⁴ Chambers, Edward J. et Ryliska, Natalya L. *A Portrait of Small Business Growth and Employment in Western Canada*, Western Centre for Economic Research, School of Business, Université de l'Alberta, n° 63, 2001

Le savoir et l'innovation sont à la base de toute prospérité économique dans la nouvelle économie mondiale. Il s'ensuit que le soutien pour l'innovation est devenu une priorité centrale pour le gouvernement du Canada. Ce soutien a atteint une nouvelle intensité avec le lancement de la Stratégie d'innovation du Canada en février 2002. DFO appuie la Stratégie d'innovation du Canada dans l'Ouest en choisissant d'investir dans des projets qui affermissent la position de l'Ouest canadien dans une économie fondée sur le savoir. Lorsqu'on évalue le degré d'innovation d'une économie, il est de mise d'examiner les ressources qu'une région consacre à la recherche et au développement (R. et D.). La R. et D. constituent une composante fondamentale de l'innovation puisqu'elle permet aux entreprises de mettre à profit le nouveau savoir et les nouvelles idées. Comme on peut le voir dans le graphique ci-joint, le rendement de l'Ouest canadien sur le plan des dépenses en recherche et développement est considérablement moins élevé que la moyenne canadienne.



Les niveaux inférieurs de dépenses en R. et D. ne sont pas seulement attribuables aux sources gouvernementales : il faut bien reconnaître que la recherche et le développement financés par le secteur privé sont considérablement moins élevés que dans le centre du Canada³.

Entrepreneurial

Partenariats

Pour assurer la prospérité future des collectivités de l'Ouest canadien, on ne peut pas se contenter de mener des activités de développement des entreprises. De nombreux

³ Statistique Canada, Estimations des dépenses canadiennes au titre de la recherche et du développement (DIRD) Canada, de 1990 à 2001 et selon la province de 1990-1999.

Innovation

« L'innovation s'appuie sur le savoir pour mettre au point de nouveaux produits et services ou trouver de nouvelles façons de concevoir, de produire et de commercialiser des produits ou services existants pour les marchés public et privé... Si innover a toujours été l'un des moteurs de la croissance économique et du développement social, force est de constater que dans l'économie du savoir actuelle, cette fonction est devenue primordiale...² »

DFO a investi environ 2,7 milliards de dollars dans l'Ouest canadien depuis 1987. Ces investissements renforcent le système d'innovation de l'Ouest canadien, créent un secteur des entreprises plus solide et plus vaste, et améliorent la concurrence économique et la qualité de vie dans les collectivités de l'Ouest. Bien sûr, on peut décrire individuellement chacun des quatre principaux secteurs de programme de DFO en 2002-2003 - innovation, entrepreneuriat, partenariat, recherche économique et défense des intérêts - mais ils ont en commun d'importants liens puisqu'ils contribuent à la prospérité de l'Ouest.

Au fil des ans, les priorités et les programmes de DFO se sont adaptés pour mieux correspondre aux besoins changeants de l'Ouest, et pour donner suite aux défis et aux possibilités qui se faisaient jour. Qu'il s'agisse de soutenir les grappes de croissance de collectivités qui sont appelées à relever de grands défis, le Ministère aide les Canadiens de l'Ouest à tirer parti des forces de la région et à créer ainsi une prospérité durable pour tous.

C. Lien entre les programmes de DFO et les besoins de l'Ouest canadien

de 2,4 p. 100, soit le meilleur rendement économique des provinces de l'Ouest, mais néanmoins le quatrième moins élevé au pays. Contrairement à la Saskatchewan et à l'Alberta, l'industrie agricole du Manitoba a donné un rendement positif en 2002. Beaucoup d'agriculteurs sont parvenus à attendre les précipitations avant de décider d'ensemencer ou non. Ainsi, les pluies tôt dans la saison, suivies de températures chaudes ont donné lieu à des récoltes moyennes ou supérieures aux moyennes dans la plupart des régions. De même, l'industrie des productions animales a signalé un rendement solide, malgré les prix dérisoires qu'offrent les abattoirs pour le porc. L'usine Maple Leaf de Brandon a traité à elle seule environ 10 000 porcs par jour et l'abattage bovin est également à la hausse comparativement à l'an dernier. Le secteur de la fabrication au Manitoba a grandement contribué au résultat, particulièrement dans les domaines de la transformation des aliments, des plastiques et du caoutchouc, de la machinerie et de l'équipement de transport. Les importants événements survenus dans les industries des autobus et de l'aérospatiale, soit l'intervention du gouvernement et les concessions des syndicats, ont permis à Motor Coach Industries de ne pas quitter la province tandis que Magellan Aerospace obtenait un bon contrat de fabrication de pièces d'hélicoptères.

relever, car les collectivités à l'extérieur du grand Vancouver voient leur économie, trop tributaire des ressources naturelles, s'affaiblir sans cesse.

Alberta

En 2002, l'Alberta a connu un taux réel de croissance économique de 1,7 p. 100 soit le deuxième plus bas de toutes les provinces. Ce mauvais rendement est caractérisé par des cycles d'expansion et de ralentissement dans l'économie de la province, qui dépend presque entièrement de l'énergie et de ses industries. L'incertitude à court terme quant aux cours du pétrole alors même que les États-Unis envisageaient de partir en guerre contre l'Irak et l'incertitude à plus long terme concernant l'Accord de Kyoto, sont autant de facteurs qui expliquent les hésitations des sociétés pétrolières et gazières à s'engager dans de nouveaux projets de forage pendant la première moitié de l'année. Il en découle une réduction sur douze mois des investissements dans l'énergie, malgré la poursuite de la construction dans l'industrie des sables bitumineux du nord de l'Alberta et des prix beaucoup plus élevés que prévu pour le pétrole tout au long de l'année. Nonobstant le rendement relativement faible dans le secteur de l'énergie, et les pertes d'emploi tant dans les ressources naturelles que dans les secteurs du commerce, l'économie présente tout de même quelques aspects plus reluisants. En effet, l'Alberta a signalé d'importants gains au chapitre de l'emploi dans la plupart des secteurs autres que les ressources naturelles et le commerce, ce qui a eu pour effet de revigorer les ventes au détail et a permis au secteur des nouvelles résidences de prendre un essor encore jamais vu.

Saskatchewan

La Saskatchewan, en 2002, a signalé un rendement négatif pour une deuxième année consécutive, soit une baisse de -1,4 p. 100 du résultat réel (le niveau de 2001 était de -0,3 p. 100). Ce rendement médiocre est attribuable aux industries des cultures et du bétail, qui, encore une fois, ont été victimes du manque de précipitations, d'invasions de sauterelles, et des répercussions du U.S. Farm Bill. Le U.S. Farm Bill a augmenté l'aide aux cultures traditionnelles comme le blé, le maïs, le soya ainsi que pour des cultures plus spécialisées comme les lentilles, les pois et les pois chiches. Beaucoup d'agriculteurs de la Saskatchewan qui avaient choisi de diversifier et de s'axer sur des cultures plus spécialisées, ont dû prendre des décisions difficiles quant à leurs semences à savoir s'il était bien avisé d'essayer de concurrencer les agriculteurs américains, alors que ces derniers étaient subventionnés pour les mêmes cultures. Les difficultés dans le secteur agricole ont été aggravées par une mauvaise année dans les secteurs de l'énergie et des mines. Les sociétés pétrolières et gazières ont dû faire face aux incertitudes décrites ci-dessus dans la section sur l'Alberta, et la baisse des prix mondiaux pour le minéral a engendré une année de rendement négatif dans le secteur minier. Malgré des conjectures négatives dans plusieurs secteurs clés, les consommateurs ont continué de profiter des taux d'intérêt avantageux, permettant une croissance considérable dans le secteur de la vente au détail comparativement à l'année précédente et aux nouvelles constructions d'atteindre leur plus haut niveau depuis 1996.

Manitoba

Le Manitoba maintient la stabilité légendaire de son rendement économique en 2002 avec son économie bien diversifiée, produisant une croissance économique réelle

déplacés ont tendance à rentrer dans leur province d'origine du centre ou de l'est du Canada.

| COMPARAISON DES GRANDS FACTEURS 2002 | | | | | | | | | | | |
|--|------|----------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|------|-------|--|
| | T.N. | I.-P.-E. | N.-E. | N.-B. | Q.C. | ON | MB | SK | AB | C.-B. | |
| Population (en milliers) | 532 | 140 | 944 | 756 | 7,450 | 12,038 | 1,150 | 1,012 | 3,10 | 4,136 | |
| % de croissance du PIB réel | 13,4 | 5,6 | 3,8 | 3,3 | 4,3 | 3,9 | 2,4 | -1,4 | 1,7 | 1,8 | |
| % de croissance du PIB réel – Moyenne | 6,3 | 3,6 | 3,4 | 3,1 | 3,8 | 4,5 | 2,5 | 0,8 | 3,2 | 2,0 | |
| croissance du PIB réel – Moyenne depuis 5 ans | | | | | | | | | | | |
| Croissance du % d'emploi | 2,5 | 2,5 | 2,2 | 2,2 | 2,4 | 2,7 | 1,5 | 0,5 | 2,8 | 1,1 | |
| Moyenne depuis 5 ans | | | | | | | | | | | |
| Résultats du secteur de fabrication en tant que % du PIB réel (2002) | 6,6 | 9,6 | 11,5 | 14,8 | 23,2 | 22,4 | 12,9 | 7,2 | 10,2 | 11,6 | |
| Exportations internationales en tant que % du PIB (2001) | 32,9 | 29,5 | 27,5 | 41,6 | 39,1 | 51,3 | 29,3 | 43,4 | 36,4 | 30,2 | |
| Taux de chômage | 16,9 | 12,1 | 9,7 | 10,4 | 8,6 | 7,1 | 5,2 | 5,7 | 5,3 | 8,5 | |

Colombie-Britannique

La Colombie-Britannique a signalé un taux réel de croissance économique de 1,8 p. 100 en 2002, soit le troisième plus bas taux de toutes les provinces. Le secteur forestier a connu une année dévastatrice en raison de la chute des résultats et de l'emploi causée par le différend sur le bois d'œuvre avec les États-Unis. Dans le secteur du tourisme, la Colombie-Britannique a reçu un nombre de visiteurs internationaux bien inférieur à ses chiffres habituels à cause de la baisse constante du trafic aérien directement attribuable aux attentats du 11 septembre. Pourtant, 2002 nous a prouvé qu'en dépit des difficultés économiques, la province peut produire un rendement positif. On a réalisé d'importants gains d'emploi dans les secteurs des finances, de la vente au détail, de la fabrication et de la construction; les ventes au détail ont augmenté comparativement à l'année précédente étant donné que les nouveaux travailleurs ont pu dépenser leurs revenus sur des biens et des services. Le nombre de nouvelles constructions était de 24 p. 100 plus élevé au troisième trimestre de 2002 comparativement à l'année précédente. Toutefois, malgré certains aspects positifs, la Colombie-Britannique a des défis structurels de taille à

compréhension des enjeux et des préoccupations de l'Ouest dans l'élaboration des politiques nationales.

L'administration centrale et le sous-ministre du Ministère sont situés à Edmonton, en Alberta, dans des locaux qu'ils partagent avec le bureau régional de l'Ouest. Le Ministère a des bureaux régionaux et des sous-ministres adjoints, dans chacune des autres provinces de l'Ouest, à Winnipeg, à Saskatoon et à Vancouver, ainsi qu'un bureau de liaison à Ottawa. Le Ministère a également ouvert des bureaux satellites à Calgary, à Regina et à Victoria. Les sous-ministres adjoints régionaux sont responsables de la mise en œuvre des programmes et de la prestation des services dans leurs régions respectives ainsi que des questions ministérielles. Le sous-ministre adjoint à Ottawa tient un rôle principal dans les activités ministérielles de défense des intérêts de l'Ouest canadien.

B. Rendement économique des provinces de l'Ouest

L'année 2002 illustre clairement à quel point les provinces de l'Ouest dépendent toujours des ressources naturelles et de leurs industries. Le tableau ci-dessous montre que les provinces de l'Ouest ont les quatre plus faibles niveaux de croissance économique réelle de toutes les provinces canadiennes, une situation attribuable aux difficultés dans les industries de la foresterie, des pêches, de l'agriculture et de l'énergie. Seul le Manitoba, grâce à une économie plus diversifiée, a connu une croissance supérieure à 2 p. 100. Les résultats ne sont pas atypiques : depuis cinq ans, les provinces de l'Ouest ont signalé les taux de croissance les plus faibles de toutes les provinces à l'exception du Nouveau-Brunswick, qui se range légèrement derrière l'Alberta.

Le tableau ci-dessus illustre également à quel point les provinces de l'Ouest ont besoin de diversifier leur économie et de la détourner des ressources naturelles pour s'axer vers les industries novatrices à valeur ajoutée. Alors que la fabrication représente plus de 22 p. 100 du produit économique du Québec et de l'Ontario, elle ne dépasse pas la moitié de cette proportion dans les provinces de l'Ouest. Si les exportations internationales comptent pour une part importante des résultats économiques de toutes les provinces, les exportations dans les provinces de l'Ouest, quant à elles, sont beaucoup plus axées sur les ressources naturelles. Ainsi, les provinces de l'Ouest sont considérablement plus vulnérables aux changements de prix qui se décident sur les marchés internationaux des produits de base et au bouleversement que ces changements provoquent.

Lorsqu'on aborde la structure économique de l'Ouest canadien, il importe également de parler du marché du travail. Les provinces de l'Ouest signalent des niveaux de chômage trop souvent bas comparativement aux autres provinces. L'Ouest canadien affiche un degré relativement élevé de migrations interprovinciales. Ainsi, au fur et à mesure que les difficultés économiques font disparaître les perspectives d'emploi, les travailleurs

¹ L'information et les statistiques fournis dans la présente section proviennent des sources suivantes : Prévisions économiques du Conference Board du Canada pour 2002 et 2003, Perspectives économiques de juillet 2003 de RBC Groupe financier, Perspectives économiques provinciales d'Études économiques Scotia et de l'Observateur économique régional d'Industrie Canada.

SECTION II : SURVOL DU MINISTÈRE

A. Mandat, rôles et responsabilités

En vertu de la *Loi de 1988 sur la diversification de l'économie de l'ouest canadien*, Diversification de l'économie de l'ouest Canada (DEO) a pour mandat de :

- promouvoir le développement et la diversification de l'économie de l'ouest canadien;
- coordonner les activités économiques fédérales dans l'ouest;
- faire valoir les intérêts des Canadiens de l'ouest dans les décisions nationales.

À titre de membre du portefeuille de l'Industrie, DEO contribue au programme économique du gouvernement qui consiste à assurer la transformation du Canada en économie fondée sur le savoir. Les responsabilités du Ministère consistent entre autres à s'assurer qu'il s'acquitte de son propre mandat et qu'il atteint les objectifs économiques énoncés dans le discours du trône.

Pour remplir son mandat en 2002-2003, DEO a axé ses programmes et ses services sur l'innovation, l'entrepreneuriat et les partenariats en vue de construire des collectivités durables et a mené des recherches qui soutiennent ses activités de défense des intérêts de l'ouest puisqu'elles engendrent une meilleure compréhension des problèmes de la région.

L'**innovation** est l'avènement de l'ouest. En 2002-2003, DEO a appuyé la création d'industries fondées sur le savoir en renforçant l'infrastructure du savoir, en obtenant de nouveaux fonds pour la recherche et le développement et en aidant à accélérer la vitesse de commercialisation de la technologie.


Les partenariats et les collectivités durables qu'ils construisent sont la force de l'ouest. Étant conscient des avantages concurrentiels que procurent la coopération et les alliances stratégiques, DEO s'est employé à renforcer ses partenariats avec divers ordres de gouvernement, l'industrie, les universités et les organisations bénévoles pour relever le degré de connexion entre l'ouest, le reste du Canada et le monde.

L'**entrepreneuriat**, c'est l'esprit d'initiative de l'ouest. DEO favorise le lancement d'entreprises et l'entrepreneuriat en proposant des possibilités d'acquisition de compétences, en offrant des services consultatifs, en facilitant l'accès au capital, en encourageant l'adoption du commerce électronique et en permettant aux petites et moyennes entreprises d'engager de jeunes diplômés en marketing et en technologie.

La recherche économique et la défense des intérêts accentuent la valeur de l'ouest. DEO a parrainé des projets de recherche qui ont généré une meilleure information dans des secteurs cruciaux comme la recherche médicale, la prospérité économique de demain, les enjeux urbains et l'innovation. Une part importante de ces travaux entraînera la transmission des résultats des recherches à Ottawa en vue de promouvoir une meilleure

La contribution de DFO à l'établissement de collectivités durables tient compte du fait qu'on ne peut atteindre la prospérité en étant isolé. Il faut également compter avec les facteurs sociaux et environnementaux qui influencent la capacité des collectivités d'accéder aux possibilités de croissance économique et d'en tirer parti. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada assure la mise en œuvre du programme Infrastructures Canada (PIC) dans l'Ouest au moyen d'un partenariat avec les administrations provinciales et municipales dans lequel toutes les parties assument une part égale du financement requis. Depuis octobre 2000, DFO a approuvé pour 350 millions de dollars en financement consacré à presque 1 000 projets, principalement des projets de réfection des systèmes d'adduction d'eau, de traitement des eaux usées, de gestion des déchets solides et de recyclage, de modernisation ou d'amélioration des installations municipales pour l'efficacité énergétique. Au cours des six ans que durera l'entente, on verra les trois ordres de gouvernement investir plus de 1,67 milliard de dollars dans les infrastructures des collectivités un peu partout dans l'Ouest canadien. Diversification de l'économie de l'Ouest Canada est aussi très bien placée pour aider le Canada à répondre à ses engagements en ce qui concerne l'Accord de Kyoto.

En travaillant stratégiquement à l'échelle régionale et locale, DFO est sur place et, par conséquent, comprend les enjeux qui mènent à des changements économiques durables et à une amélioration appréciable de la qualité de vie. Une innovation à la fois, une entreprise à la fois, une collectivité à la fois, Diversification de l'économie de l'Ouest Canada contribue à créer une nouvelle économie plus ouverte, plus dynamique, plus diversifiée et plus durable.



L'honorable Stephen Owen

Secrétaire d'Etat Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada (DEO) a pour mandat d'apporter des changements positifs et durables à l'économie de l'Ouest ainsi que dans la qualité de vie des citoyens de cette région. Nous devons prouver aux Canadiens de l'Ouest que nous sommes en mesure d'atteindre des résultats mesurables dans les secteurs qu'ils jugent prioritaires, et à tous les Canadiens et les Canadiennes que nous investissons les deniers publics de manière efficace et judicieuse.

Depuis 16 ans, DEO travaille au développement et à la diversification de l'économie de l'Ouest canadien et représente des intérêts de l'Ouest dans les processus décisionnels nationaux. Même si notre mandat n'a pas changé, nos priorités et nos programmes ont évolué pour s'adapter à l'évolution des besoins de l'Ouest et pour mieux donner suite aux nouveaux défis et aux possibilités qui se font jour.

Au cours du dernier exercice, DEO s'est acquitté de son mandat et a produit des résultats considérables en axant ses ressources sur trois secteurs : l'innovation, l'entrepreneuriat et les collectivités durables. Ces trois résultats stratégiques interagissent pour créer de nouvelles sources de croissance économique plus adaptables.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada est appelée à jouer un rôle clé dans la mise en œuvre de la Stratégie d'innovation du Canada dans l'Ouest. Le ministère s'est engagé à améliorer le rendement de l'Ouest canadien dans les secteurs du savoir en investissant de manière stratégique dans les nouvelles technologies cruciales. Ces nouveaux investissements contribuent à améliorer la position de la région en tant que chef de file international dans plusieurs industries de pointe, y compris la technologie des piles à combustibles en Colombie-Britannique, la technologie sans fil en Alberta, la biotechnologie des plantes en Saskatchewan et les sciences de la santé au Manitoba. Ils agissent également comme catalyseurs pour attirer d'autres partenaires de financement. En 2002-2003, DEO a approuvé pour 54,9 millions de dollars de projets d'innovation dans l'Ouest, attirant un investissement extérieur supplémentaire de 155 millions de dollars.

Les partenaires du Réseau de services aux entreprises de l'Ouest canadien de DEO, qui offre plus de 100 points de service dans l'Ouest, travaillent à l'échelle locale pour veiller à ce que les entrepreneurs de l'Ouest canadien aient directement accès aux services qui favorisent leur réussite économique, créant du même coup de nouvelles possibilités de croissance pour les collectivités partout dans l'Ouest. Par exemple, une étude indépendante a révélé que, sur une période de cinq ans, les services des Sociétés d'aide au développement des collectivités (SADC) ont permis de créer ou de maintenir des emplois équivalents à 32 000 années-personnes. Le fait que les partenaires du réseau aient réussi à soutenir la petite et moyenne entreprise a permis à DEO de réaffecter ses ressources internes à d'autres priorités, comme la promotion des nouveaux investissements dans l'Ouest canadien et la nécessité de stimuler l'exportation.

niveaux communautaire, régional et national incitent la population à explorer de nouveaux horizons professionnels, à découvrir de nouveaux produits, à lancer de nouvelles entreprises et à créer des marchés profitables au Canada et à l'étranger.

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada apporte son concours à la *Stratégie d'innovation du Canada* en investissant dans des projets novateurs qui renforcent la position des Canadiens de l'Ouest dans l'économie fondée sur le savoir. Le développement continu de technologies et d'applications à la fine pointe dans l'Ouest augmentera considérablement la position de cette région en tant que chef de file au niveau national et international dans des secteurs clés comme les technologies environnementales, la conception en réalité virtuelle, la technologie sans fil et la recherche sur le rayonnement synchrotron.

Ces initiatives, et d'autres parrainées par Diversification de l'économie de l'Ouest Canada et ses partenaires du portefeuille de l'Industrie, nous aideront à créer des conditions propices à l'innovation pour les citoyens, les entreprises et les institutions. Le Canada sera ainsi mieux placé pour renforcer sa position économique et attirer des investissements, ce qui se traduira par diverses retombées socioéconomiques pour la population.

Je vous invite à examiner le *Rapport sur le rendement* de Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pour savoir exactement ce que fait Diversification de l'économie de l'Ouest Canada pour encourager l'innovation et la croissance économique au Canada.



Le ministre de l'Industrie,
Allan Rock

SECTION I : MESSAGES

Message du Ministre pour le portefeuille

Des investissements continus dans la recherche-développement, l'ingéniosité des chercheurs, des universitaires et des gens d'affaires canadiens ainsi qu'une prise de conscience croissante de l'importance de l'innovation dans une économie prospère, ont sensiblement contribué à la reconnaissance accrue dont jouit le Canada au niveau international en tant qu'important partenaire dans l'économie du savoir. En éliminant le déficit, en réduisant l'impôt des particuliers et des sociétés, en procédant à des investissements stratégiques et en examinant ses processus de réglementation, le gouvernement du Canada a encouragé l'investissement et l'innovation dans les entreprises canadiennes et posé les jalons du succès dans cette économie mondiale si compétitive.

Depuis la présentation de la *Stratégie d'innovation du Canada*, en février 2002, nous avons travaillé en collaboration avec les entreprises, les institutions, les associations et tous les ordres de gouvernement afin de trouver un consensus sur les moyens d'aider l'économie canadienne à exceller. Plusieurs priorités ont été cernées au Sommet national sur l'innovation et l'apprentissage de novembre 2002, dont celles-ci : améliorer le cadre réglementaire des entreprises, encourager la création et la commercialisation du savoir par l'entremise de partenariats et d'investissements stratégiques, et continuer d'alimenter le bassin de travailleurs hautement qualifiés.

Les Canadiennes et les Canadiens, où qu'ils vivent, peuvent participer à une économie dynamique et stimulante. Certains d'entre eux acquièrent des compétences dans des domaines très spécialisés, comme la génomique, la biotechnologie et la technologie des piles à combustible. D'autres profitent d'un accès accru aux services Internet à large bande et, de là, aux ressources des universités, des établissements de recherche et des réseaux virtuels du monde entier.

Le portefeuille de l'Industrie, qui regroupe 16 ministères et organismes, contribue pleinement à encourager l'innovation. Les nombreux programmes qu'il propose aux

Le portefeuille de l'Industrie :

- Agence de promotion économique du Canada atlantique
- Agence spatiale canadienne
- Banque de développement du Canada*
- Commission canadienne du tourisme*
- Commission du droit d'auteur Canada
- Conseil canadien des normes*
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada
- Conseil national de recherches Canada
- Développement économique Canada pour les régions du Québec
- Diversification de l'économie de l'Ouest Canada
- Industrie Canada
- Infrastructure Canada
- Société d'expansion du Cap-Breton*
- Statistique Canada
- Tribunal de la concurrence

*Organisation non tenue de soumettre un rapport sur le rendement.

Table des matières

| | |
|---|----|
| SECTION I : MESSAGES | 4 |
| MESSAGE DU MINISTRE POUR LE PORTEFEUILLE | 4 |
| MESSAGE DU SECRÉTAIRE D'ÉTAT, DIVERSIFICATION DE L'ÉCONOMIE DE L'OUEST | 6 |
| SECTION II : SURVOL DU MINISTÈRE | 8 |
| A. MANDAT, RÔLES ET RESPONSABILITÉS | 8 |
| B. RENDEMENT ÉCONOMIQUE DES PROVINCES DE L'OUEST | 9 |
| C. LIEN ENTRE LES PROGRAMMES DE DEO ET LES BESOINS DE L'OUEST CANADIEN | 12 |
| D. ASSURER LA RÉALISATION DES PRIORITÉS GOUVERNEMENTALES DANS L'OUEST CANADIEN | 15 |
| SECTION III : RENDEMENT ET RÉSULTATS | 17 |
| LIEN AVEC LES RESSOURCES | 17 |
| RENDEMENT ET RÉSULTATS | 18 |
| Innovation | 18 |
| Partenariats | 27 |
| Entrepreneuriat | 34 |
| Recherche économique et défense des intérêts de l'Ouest | 42 |
| Programmes nationaux et autres initiatives | 44 |
| SECTION IV : INITIATIVES À L'ÉCHELLE GOUVERNEMENTALE | 49 |
| 1. GOUVERNEMENT EN DIRECT | 49 |
| 2. STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE | 50 |
| 3. LANGUES OFFICIELLES | 51 |
| 4. FONCTION DE CONTRÔLEUR MODERNE | 52 |
| 5. INITIATIVE D'AMÉLIORATION DES SERVICES | 53 |
| SECTION V : RÉSULTATS FINANCIERS | 55 |
| APERÇU DES RÉSULTATS FINANCIERS | 55 |
| TABLEAUX FINANCIERS SOMMAIRES | 55 |
| Tableau 1 - Sommaire des crédits approuvés | 56 |
| Tableau 2 - Comparaison des dépenses totales prévues et des dépenses réelles | 57 |
| Tableau 3 - Coût total net du Programme | 58 |
| Tableau 4 - Comparaison dans le temps des dépenses prévues totales et des dépenses réelles de 2001-2002 à 2002-2003 | 59 |
| Tableau 5 - Tableau de concordance entre les résultats stratégiques et les programmes | 60 |
| Tableau 6 - Recettes non disponibles | 61 |
| Tableau 7 - Paiements législatifs | 62 |
| Tableau 8 - Paiements de transfert | 63 |
| SECTION VI : ANNEXES | 64 |
| LISTE DES ACRONYMES | 64 |

Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période prenant fin le 31 mars 2003



Ministre de la Diversification de l'économie de l'Ouest canadien



Au printemps 2000, la présidente du Conseil du Trésor a déposé au Parlement le document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes : Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*. Ce document expose clairement les mesures qu'entend prendre le gouvernement pour améliorer et moderniser les pratiques de gestion des ministères et organismes fédéraux.

En ce début de millénaire, l'approche utilisée par le gouvernement pour offrir ses programmes et services aux Canadiens et aux Canadiennes se fonde sur quatre engagements clés en matière de gestion. Tout d'abord, les ministères et les organismes doivent reconnaître que leur raison d'être est de servir la population canadienne et que tous leurs programmes, services et activités doivent donc être « axés sur les citoyens ». Deuxièmement, le gouvernement du Canada s'engage à gérer ses activités conformément aux valeurs les plus élevées de la fonction publique. Troisièmement, dépenser de façon judicieuse, c'est dépenser avec sagesse dans les secteurs qui importent le plus aux Canadiens et aux Canadiennes. En dernier lieu, le gouvernement du Canada entend mettre l'accent sur les résultats, c'est-à-dire sur les impacts et les effets des programmes.

Les rapports ministériels sur le rendement jouent un rôle de premier plan dans le cycle de planification, de suivi, d'évaluation ainsi que de communication des résultats, par l'entremise des ministres, au Parlement et aux citoyens. Les ministères et les organismes sont invités à rédiger leurs rapports en appliquant les principes pour l'établissement des rapports publics sur le rendement efficaces (voir le *Guide pour la préparation des rapports ministériels sur le rendement 2003* : http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/02-03/guidance/g-l-d_f.asp). Selon ces derniers, un rapport ne peut être efficace que s'il présente un tableau du rendement qui soit non seulement cohérent et équilibré mais bref et pertinent. Un tel rapport doit insister sur les résultats - soit les avantages dévolus aux Canadiens et aux Canadiennes et à la société canadienne - et il doit refléter ce que l'organisation a pu contribuer à ces résultats. Il doit mettre le rendement du ministère en contexte ainsi que décrire les risques et les défis auxquels le ministère a été exposé en répondant aux attentes sur le rendement. Le rapport doit aussi souligner les réalisations obtenues en partenariat avec d'autres organisations gouvernementales et non-gouvernementales. Et comme il est nécessaire de dépenser judicieusement, il doit exposer les liens qui existent entre les ressources et les résultats. Enfin, un tel rapport ne peut être crédible que si le rendement décrit est corroboré par la méthodologie utilisée et par des données pertinentes.

Par l'intermédiaire des rapports sur le rendement, les ministères et organismes visent à répondre au besoin croissant d'information des parlementaires, des Canadiens et des Canadiennes. Par leurs observations et leurs suggestions, les parlementaires et les autres lecteurs peuvent contribuer grandement à améliorer la qualité de ces rapports. Nous invitons donc tous les lecteurs à évaluer le rapport sur le rendement d'une institution gouvernementale en se fondant sur les principes établis et à lui fournir des commentaires en vue du prochain cycle de planification et de rendement.

Le présent rapport peut être consulté sur le Site web du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada à l'adresse suivante : <http://www.tbs-sct.gc.ca/ma/dpr/dprf.asp>

Les observations ou les questions peuvent être adressées à :

Direction de la gestion axée sur les résultats
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
L'Esplanade Laurier
Ottawa (Ontario) K1A 0R5
OU à : rma-mrr@tbs-sct.gc.ca

Les documents budgétaires

Chaque année, le gouvernement établit son Budget des dépenses, qui présente l'information à l'appui des autorisations de dépenser demandées au Parlement pour l'affectation des fonds publics. Ces demandes d'autorisations sont présentées officiellement au moyen d'un projet de loi de crédits déposé au Parlement.

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en plusieurs parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder.

Le Rapport sur les plans et les priorités fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes qui sont principalement axés sur une planification plus stratégique et les renseignements sur les résultats escomptés.

Le Rapport sur le rendement met l'accent sur la responsabilisation basée sur les résultats en indiquant les réalisations en fonction des prévisions de rendement et les engagements à l'endroit des résultats qui sont exposés dans le *Rapport sur les plans et les priorités*.

Le Budget des dépenses, de même que le budget du ministre des Finances, sont le reflet de la planification budgétaire annuelle de l'État et de ses priorités en matière d'affectation des ressources. Ces documents, auxquels viennent s'ajouter par la suite les Comptes publics et les rapports ministériels sur le rendement, aident le Parlement à s'assurer que le gouvernement est dûment comptable de l'affectation et de la gestion des fonds publics.

©Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada — 2003

Ce document est disponible en médias substituts sur demande.

Ce document est disponible sur le site Web du SCT à l'adresse suivante : www.tbs-sct.gc.ca.

En vente au Canada chez votre libraire local ou par la poste auprès des
Éditions du gouvernement du Canada – TPSSGC
Ottawa, Canada K1A 0S9

N° de catalogue BT31-4/78-2003
ISBN 0-660-62448-6

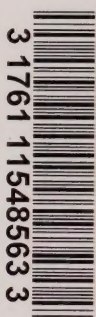




Diversification de l'économie de l'Ouest Canada

Rapport sur le rendement

Pour la période se terminant
le 31 mars 2003



3 1761 11548563 3